

IICA  
338.9  
I59  
Sp.ed.

IICA-CIDIA

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

28 ABR 1987

IICA — CIDIA

B3281



Copyrighted material

28 ABR 1987

IICA — CIBIA

**INFORME DEL GRUPO DE SEIS EXPERTOS  
PARA LA REVISION Y EVALUACION DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO 1983-1987  
Y LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL IICA**

Preparado de conformidad con la  
Resolución IICA/JIA/Res. 72 (III/0-86)  
Aprobada por la Junta Interamericana de  
Agricultura en Montevideo, Uruguay  
(21 al 25 de octubre de 1985)

Abril 18, 1986

IICA  
338.9  
I59  
Sp.ed.

~~IICA~~  
~~E14~~  
~~I59 p.mpr.~~  
~~Ed. resp.~~  
50000555 c.2  
c.2





## CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
<u>AGRADECIMIENTO</u>	6
<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	7
<u>I. INTRODUCCION</u>	18
<u>1.1 Antecedentes y orígenes de la revisión</u>	19
<u>1.2 Términos de referencia para el Grupo de Expertos</u>	20
<u>1.3 Composición del Grupo</u>	24
<u>1.4 Metodología</u>	25
<u>1.5 Estructura del Informe</u>	28
<u>1.6 Examen del Informe del G-5 y de su efecto sobre los Programas del IICA</u>	29
<u>II. NATURALEZA Y OPERACIONES DEL IICA</u>	33
<u>2.1 Naturaleza del Instituto</u>	34
<u>2.2 Estructura y organización</u>	34
<u>2.2.1 La Junta Interamericana de Agricultura (JIA)</u>	34
<u>2.2.2 El Comité Ejecutivo</u>	35
<u>2.2.3 La Dirección General</u>	35
<u>2.2.4 Papel y responsabilidad de los Directores (de Area, de Oficinas Nacionales y de Programas)</u>	36

	Pág.
<b>2.3 Lineamientos Operativos y Servicios de Apoyo</b>	<b>39</b>
2.3.1 Lineamientos básicos para la acción técnica	39
2.3.2 Lineamientos para la acción administrativa y financiera	40
2.3.3 Lineamientos para la acción en Asuntos Externos	41
2.3.4 Lineamientos para la acción de Recursos humanos	42
<b>2.4 Proceso de Planificación</b>	<b>46</b>
2.4.1 El Plan de Mediano Plazo 1983-1987 y el Programa-Presupuesto	46
2.4.2 Programas	46
2.4.3 Proyectos	48
2.4.4 Financiamiento de Programas y Proyectos	50
2.4.5 Sistema de Comunicación e Información y Programas y Proyectos	51
<b>2.5 Opinión del Grupo sobre la naturaleza y operaciones del IICA</b>	<b>52</b>
2.5.1 Formato y contenido del Plan de Mediano Plazo 1988-1992	52
2.5.2 Formulación de proyectos	53
2.5.3 Responsabilidad de los Directores del IICA	54
2.5.4 Comunicaciones	58
2.5.5 Recursos humanos	61
2.5.6 Presupuesto y desarrollo financiero	64
2.5.7 Interacción con otras instituciones	65

<u>III. IMPACTO DEL IICA EN LOS PAISES MIEMBROS</u>	<u>66</u>
<u>3.1 La importancia y necesidad del IICA y su contribución general</u>	<u>67</u>
<u>3.2 Logros y limitaciones de los Programas</u>	<u>68</u>
<u>3.3 Eficacia operativa y logros de los proyectos</u>	<u>71</u>
<u>3.4 Proyectos nacionales y multinacionales</u>	<u>73</u>
<u>IV. CAMBIOS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE QUE AFECTAN A LOS POLITICOS Y LOS PROGRAMAS DEL IICA</u>	<u>76</u>
<u>4.1 La crisis económica y financiera; orientación política general</u>	<u>77</u>
<u>4.2 La crisis económica y monetaria</u>	<u>79</u>
<u>4.3 Cambios del mercado interno e internacional</u>	<u>80</u>
<u>4.4 Cambios demográficos</u>	<u>81</u>
<u>4.5 Cambios sociales</u>	<u>82</u>
<u>4.5 Cambios tecnológicos</u>	<u>83</u>
<u>V. ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS EN EL PLAN DE MEDIANO PLAZO</u>	<u>87</u>
<u>5.1 Definiciones y objetivos de los Programas</u>	<u>88</u>
<u>5.2 Criterios de selección de los Programas</u>	<u>89</u>
<u>5.3 Número de Programas</u>	<u>90</u>
<u>5.4 Programas prioritarios propuestos</u>	<u>91</u>
<u>5.5 Justificación de los Programas propuestos</u>	<u>92</u>
<u>5.6 Lineamientos de los Programas y marco de referencia</u>	<u>100</u>



	Pág.
<u>5.7 Estructura de los Programas</u>	<u>105</u>
<u>5.7.1 Relación entre la estructura y las funciones de los Programas</u>	<u>108</u>
<u>VI. OBSERVACIONES GENERALES</u>	<u>111</u>
<u>6.1 Relaciones con el CATIE</u>	<u>112</u>
<u>6.2 CEPI</u>	<u>112</u>
<u>6.3 CIDIA</u>	<u>113</u>
<u>6.4 Mejoramiento de las acciones del CORECA</u>	<u>114</u>
<u>6.5 Función de Servicio del IICA</u>	<u>118</u>
<u>6.6 Estrategia especial para la zona del Caribe</u>	<u>118</u>
<u>6.7 Sociedades profesionales</u>	<u>119</u>
<u>VII. RESUMEN DE RECOMENDACIONES</u>	<u>121</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>128</u>



## AGRADECIMIENTO

Los miembros del G-6 expresan su profundo reconocimiento a las muchas personas con quienes se reunieron y a quienes les asistieron en el desempeño de su trabajo, conforme a los términos de referencia. Varios Ministros de Agricultura, Viceministros y Secretarios Permanentes han proporcionado al Grupo valiosa información sobre los problemas centrales de la agricultura en América Latina y el Caribe, y sobre el papel del IICA en la búsqueda de soluciones. También fueron entrevistados más de 50 funcionarios de alto rango de los países miembros. En general, fueron directores de dependencias de planificación nacional y sectorial, investigación agrícola y ganadera, educación, producción, extensión, mercadeo, reforma agraria, desarrollo rural e instituciones de crédito.

El G-6 también desea expresar su profundo agradecimiento a: a) los Directores de Área y Oficinas del Instituto en los países visitados, y su personal, por haber hecho excelentes arreglos, proporcionado materiales de referencia acerca de las actividades del IICA en los distintos países y haber transmitido sus ideas sobre la orientación presente y futura del IICA; b) a los directores y personal de otras instituciones internacionales y regionales con las cuales el IICA coopera o mantiene contacto regular.

Primordialmente, el Grupo desea expresar su profundo agradecimiento al Director General del IICA y al personal profesional y de apoyo de la Oficina Central, que de manera generosa ofreció su tiempo para ilustrar al Grupo acerca de las políticas, programas y organización del Instituto, así como para organizar el aspecto logístico relacionado con la conducción eficiente de las actividades del Grupo. Se dan también las gracias al Director y personal del CATIE, institución a la que el Grupo hizo una valiosa visita.

Finalmente, el Grupo desea expresar su reconocimiento por la enorme contribución hecha por el Grupo de Apoyo del IICA, formado por Eduardo Trigo, Alfredo Alonso, George Buckmire, Fernando Del Risco y Diego Londoño, y por el personal de traducción y secretaría. El Anexo 1 contiene los nombres de las personas entrevistadas. Si hubiese omisiones involuntarias, de antemano solicitamos disculpas.

## RESUMEN EJECUTIVO

### Antecedentes

La Tercera Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura autorizó al Director General para que contratara un grupo de seis expertos externos al IICA (G-6), para evaluar el Plan de Mediano Plazo 1983-1987, así como sus Programas y Proyectos.

El equipo G-6 se reunió en San José, Costa Rica, del 10 al 15 de febrero de 1986, celebró diversas sesiones de trabajo con el Director General, el Subdirector General, los Subdirectores Generales Adjuntos de Desarrollo de Programas y Operaciones y los Directores de los centros especializados y oficinas de apoyo. Se revisó un gran número de documentos aportados por las distintas oficinas.

Del 16 al 28 de febrero el G-6 formó tres subgrupos y, en compañía de tres funcionarios del IICA, viajó a 13 países seleccionados. En esos países el G-6 entrevistó a autoridades gubernamentales de alto rango, al personal del IICA, a beneficiarios de proyectos y representantes de organizaciones de cooperación. Fueron visitados también los sitios en los que se desarrollan algunos proyectos.

El G-6 se reunió nuevamente en San José durante dos semanas, con el propósito de examinar otros documentos y preparar su Informe Final.

### Contenido de este Informe

Los Capítulos I y II son principalmente descriptivos. El primero ofrece antecedentes acerca de la revisión del Plan de Mediano Plazo y su desarrollo; el segundo presenta la actual organización, naturaleza y operaciones del Instituto e incluye los comentarios del Grupo respecto a este tema. El Capítulo III contiene las observaciones del Grupo sobre el impacto de los programas del IICA en los países miembros. El Capítulo IV se centra en los cambios

significativos en la Región que afectan las políticas y programas del IICA. El Capítulo V reviste particular importancia porque describe los Programas recomendados por el Grupo. El Capítulo VI se refiere a una serie de temas que no podían ser incluidos en los Capítulos precedentes, pero que el Grupo estimó de importancia. Finalmente, el Capítulo VII contiene un resumen de las recomendaciones del Grupo.

El IICA mantiene operaciones en 27 países (excluyendo a Estados Unidos de América y Canadá, también miembros del Instituto), que difieren considerablemente entre sí en cuanto a características culturales y económicas, y a recursos naturales. Están ubicados en una región compleja, con más de 400 millones de habitantes que se comunican en cuatro idiomas y muchas otras lenguas vernáculas. En la última década esta Región ha sufrido cambios dramáticos caracterizados por la rápida urbanización y la crisis en las economías, en parte como resultado de la recesión económica mundial y de internacionalización de los mercados agrícolas e industriales.

El énfasis que se ha puesto en los productos de exportación del sector agropecuario ha creado la necesidad de sustanciales importaciones destinadas a satisfacer las necesidades alimentaria de las poblaciones urbanas. Hoy, ante una gran deuda externa y acceso limitado a las divisas, los países están revisando sus estrategias para hacer frente a los requerimientos alimentarios locales y aumentar sus ingresos de divisas. La producción de alimentos no sólo debe aumentarse, sino que debe hacerlo de manera eficiente. Esto requerirá una utilización más eficaz de la tierra cultivable disponible, así como una continua expansión hacia nuevas zonas en donde las condiciones ecológicas con frecuencia son muy frágiles. Ambas áreas requerirán la aplicación de mejores tecnologías. Además de su preocupación por la producción, los países tendrán que prestar atención a las políticas alimentarias y agropecuarias, el mercadeo, el almacenamiento y transporte, la distribución y el comercio internacional.

El Grupo siente que el IICA ostenta una posición única para ofrecer el liderazgo y asistencia que los países necesitan para poder desarrollar planes y estrategias, fortalecer y desarrollar su capacidad institucional y poner en



práctica programas de acción referidos a esos problemas. El Grupo opina que la meta inicial del IICA debería ser la concentración de sus actividades en unas pocas áreas críticas y el desarrollo de los recursos humanos necesarios para ofrecer el liderazgo requerido en esas áreas.

#### Principales comprobaciones efectuadas por el Grupo

Durante sus visitas a los países, el Grupo pudo recoger una amplia gama de impresiones acerca de la naturaleza del IICA y sus operaciones. Nos referimos in extenso a esto en el Capítulo II. De nuestras comprobaciones surge que el Plan de Mediano Plazo es de manera general adecuado en cuanto a la definición de la estrategia programática; sin embargo, no se lo conoce en la amplitud necesaria ni es consultado por el personal de los proyectos. Aunque se supone que el IICA tiene una estrategia de concentración, las actividades de los proyectos son tan difusas que dificultan, si no imposibilitan, que se produzca un impacto significativo. Además de proponer una reducción en el número de áreas programáticas, el Grupo ha sugerido algunos cambios en la operación y administración de los Programas, que deberían llevar a una mayor concentración en actividades de alta prioridad.

En general, creemos que el personal del IICA está formado por profesionales dedicados a sus tareas, aunque podría incrementarse su eficacia mediante mejoras en la comunicación entre los responsables de proyectos nacionales y los Directores de Programa, y mediante una mayor participación de los Directores de Programa y Oficinas Nacionales en la selección de personal y el mejoramiento de los procedimientos de reclutamiento. El Grupo ha sugerido que el IICA trate de reducir la edad media de su personal, aumentar la flexibilidad del personal y fortalecer su capacidad técnica mediante la reducción del personal permanente y el aumento de jóvenes empleados temporales, particularmente en el plano nacional. También apoyamos la contratación de un mayor número de mujeres debidamente calificadas.

Hemos llamado la atención sobre la necesidad de introducir algunas reformas en el proceso de administración del Presupuesto, para que los Directores de Oficinas Nacionales tengan mayor flexibilidad en cuanto al uso de los recursos



presupuestarios. Los Directores de Programa y de Oficina deberían ser estimulados para movilizar fondos especiales de apoyo a proyectos nacionales. En el nivel nacional, regional e internacional, el IICA debería fortalecer sus vínculos con otras organizaciones.

Los países miembros perciben al IICA como una institución flexible y de respuesta rápida, con personal profesional de experiencia. En algunos campos de actividad, el IICA ha tenido un impacto positivo; en los demás, es difícil medirlo. Estamos seguros de que esta situación puede mejorarse mediante una más eficaz utilización de las ventajas institucionales del IICA para ofrecer a los países una evaluación analítica de los problemas del desarrollo. El IICA puede reunir a otras organizaciones, ofrecer su liderazgo en el examen de temas críticos y promover una mayor articulación entre los sectores privados y públicos. El Grupo ha identificado algunas otras formas de aumentar el impacto del IICA, pero en este aspecto los países miembros deben asumir la responsabilidad; el IICA no debería ser un sustituto que proporciona personal, ejecuta proyectos y da fondos de apoyo a los programas nacionales, cuando estas funciones puedan ser realizadas por los países.

Los proyectos deben ser seleccionados muy cuidadosamente, y asegurar un gran interés y apoyo por parte de las autoridades nacionales.

En el Capítulo IV, el Grupo ha llamado la atención sobre la bien conocida situación de rápidos y profundos cambios que está experimentando la Región en casi todos los campos. Esto resulta de particular interés para una organización como el IICA, que debe introducir los correspondientes cambios en sus programas, composición de personal, etc. Al mismo tiempo, los cambios representan un reto estimulante para una organización profesional como es el IICA; trabajar en este ambiente de cambio no es nuevo para el Instituto. El Grupo G-5, que nos precedió, anotó las condiciones cambiantes que afectan a los programas del IICA; nosotros hemos llamado la atención sobre los siguientes aspectos: la crisis económica y monetaria; cambios en los mercados locales e internos; cambios demográficos; cambios sociales; cambios tecnológicos. Cada uno de estos rubros tiene sus implicaciones en los programas del IICA, conforme se describe en el Capítulo IV. Creemos que, en vista del rápido ritmo y la

naturaleza profunda de los cambios que se operan, el IICA debe fortalecer su capacidad para analizarlos e interpretarlos y para difundir los resultados de sus observaciones entre los planificadores nacionales y decisores políticos. En este sentido, es importante que se desarrollen análisis de tendencias y proyecciones con el propósito de que pueda asistirse a los países en la orientación de su futuro desarrollo.

Como elemento central de las recomendaciones del Grupo aparece la propuesta programática, incluidos aspectos referidos a contenido, estructura y ejecución. Hemos tratado de hacer una distinción entre Programa, instrumentos del Programa y actividades funcionales del Programa. Hemos identificado los siguientes campos prioritarios para los Programas: 1) Análisis y Planificación de Política Agropecuaria; 2) Generación y Transferencia de Tecnología; 3) Mercado Agrícola y Agroindustria; 4) Desarrollo rural y 5) Salud Animal y Sanidad Vegetal.

Las actividades funcionales que van más allá de los campos programados forman un patrón dentro del cual es posible circunscribir el punto focal de cada área programa, incluyendo la mayoría de los proyectos en los que el personal de Programas del IICA asumirá un papel clave. Este patrón también permitirá a los Directores Nacionales el margen necesario para responder a solicitudes de asistencia urgentes e importantes por parte de los países. El IICA utilizará una amplia gama de instrumentos para llevar a cabo las actividades de los Programas, tales como entrenamiento, investigación, consultorías, reuniones y seminarios.

El IICA también cuenta con cierto número de servicios y centros que realizan funciones especializadas. El Grupo ha hecho recomendaciones en lo que respecta a cada uno de ellos. El Grupo supo, complacido, que se mantenían conversaciones entre el IICA y el CATIE que, estamos seguros, mejorarán sustancialmente su interacción. Nuestro Grupo sólo puede reiterar las recomendaciones hechas por el G-5 con relación al CATIE e instar a que se pongan en práctica.

Durante nuestras visitas a los países escuchamos frecuentes pedidos por parte de personas entrevistadas para que el IICA dé su asistencia en la preparación

de proyectos. Si bien recomendamos que se fortalezca este servicio, también sentimos que el CEPI debería estar más integrado en las actividades de los Programas.

Aunque nuestro análisis de las actividades del CIDIA fue limitado, en nuestra opinión sus funciones -aunque ya modificadas- deberían continuar, particularmente como apoyo a las funciones de análisis y planificación del Programa I. Tampoco pudo nuestro Grupo completar un examen exhaustivo de las operaciones del CORECA. De los informes que hemos consultado y de nuestras conversaciones con los respectivos funcionarios del IICA, inferimos que el paso inicial para mejorar el funcionamiento del CORECA es definir sus propósitos y objetivos. Además, hemos sugerido cambios en las operaciones de la Secretaría Ejecutiva, que podrían fortalecer sus relaciones con el IICA. A juicio del Grupo, el CORECA es un foro útil para los Ministros de Agricultura de los países centroamericanos, México, Panamá y República Dominicana; además de examinar los temas de importancia para la subregión, el CORECA constituye una valiosa fuente de insumos para la JIA.

En razón de la naturaleza peculiar del Area Caribe, el Grupo ha sugerido que el IICA adopte una estrategia algo diferente, diseñada para tratar los problemas de esa región, así como para facilitar allí las operaciones del Instituto. En tal sentido, la oficina de Area del IICA debería estar situada cerca de las sedes de otras organizaciones regionales.

Las sociedades profesionales en América Latina y el Caribe necesitan estímulo y apoyo para ofrecer a los científicos y técnicos las oportunidades de interactuar con sus colegas. Pensamos que el IICA puede asumir un papel importante para estimular a esas organizaciones.

Finalmente, el Grupo ha presentado una serie de recomendaciones que se espera serán útiles para el IICA en el desarrollo de sus futuros Programas. Estas recomendaciones no deberían tomarse de manera aislada, sino ser consideradas en el contexto de las discusiones pertinentes que aparecen en el Informe. A continuación repetimos esas recomendaciones íntegramente.



### Consideraciones Generales

1. Deberían ser revisadas las recomendaciones del G-5, por cuanto muchas de ellas son aún válidas y no han sido puestas en práctica.
2. El IICA debería desarrollar una mejor capacidad para analizar los acontecimientos globales, regionales y nacionales e interpretarlos en el contexto de los imperativos del desarrollo.

### Plan de Mediano Plazo

3. El Plan de Mediano Plazo debería mantener su formato actual, pero debería expresar claramente cuáles son los criterios para la selección de Programas.
4. Deberían prepararse documentos separados acerca de cada Programa, con información más detallada para el personal del IICA, estos documentos deberían contener lo siguiente: a. lineamientos para la elección y desarrollo de los proyectos; y b. una explicación clara sobre las áreas de concentración de cada Programa.

### Cambios en la estructura del IICA

5. Las posiciones de Director de Area y Director de Oficina Nacional deberían ser separadas.
6. El Director de Area para el Caribe debería permanecer ubicado en esa zona. Los Directores de las áreas Central, Andina y Sur deberían estar en la Oficina Central, pero esta decisión debería mantenerse en revisión.
7. Los Directores Nacionales en el Caribe deberían estar subordinados al Subdirector General Adjunto de Operaciones, pero en los otros tres casos



deberían estar subordinados a los Directores de Area reubicados en la Oficina Central, que podrían ser Directores de Operaciones para las áreas Central, Andina y Sur.

8. Con el fin de mantener un alto grado de excelencia en lo que respecta al personal del IICA, deberían difundirse los anuncios sobre plazas vacantes entre el mayor número de profesionales posible, particularmente en los países miembros del IICA.
9. En cuanto al problema de la edad media de los funcionarios profesionales del IICA, debería contratarse a profesionales más jóvenes debidamente calificados.
10. La contratación de profesionales más jóvenes debería comprender una cuota apropiada de mujeres y un mayor número de profesionales nacionales, así mismo deberían establecerse los mecanismos apropiados para estimular a ese personal a desarrollarse y alcanzar el grado de profesional internacional.
11. El concepto de cargo de confianza debe ser revisado, de cualquier manera, este cargo no debería aplicarse a los Directores Nacionales y más bien debería reservarse a los Directores de Area y de Programa y al personal de la Oficina Central de la Dirección General subordinado al Director General.
12. Debería consultarse a los Directores Nacionales acerca de la designación de personal técnico para sus respectivas oficinas, y debería informarse a funcionarios del país sobre nuevos nombramientos, con el propósito de garantizar que se ubique a los funcionarios en los sitios en los cuales son necesarios y que sus calificaciones sean acordes con las funciones que deben desempeñar.

#### Desarrollo futuro de los programas

13. Deberían establecerse comités consultores de especialistas externos para dar asesoramiento a los Programas en cuanto a formulación de políticas, estrategia, seguimiento y evaluación.

14. El Comité Ejecutivo debería estar subdividido en dos subcomités formados por sus propios miembros, uno para Programas y el otro para Asuntos Administrativos y Financieros, con el fin de garantizar la consideración de los Programas en profundidad.
15. El número de Programas debería reducirse a los siguientes,
  - a. Análisis y Planificación de Política Agropecuaria,
  - b. Generación y Transferencia de Tecnología,
  - c. Sanidad Animal y Vegetal,
  - d. Desarrollo Rural,
  - e. Mercadeo Agrícola y Agroindustria.
16. Los Directores de Programa deberían estar en la Oficina Central, junto con uno o dos especialistas en cada Programa.
17. La condición de Director de Programa y su relación línea/función con el Director General deberían ser revisadas.
18. Los Directores de Programa deberían tener la necesaria autoridad y control de los asuntos financieros para administrar los Programas.
19. Los Programas deberían tener coordinadores de campo, de acuerdo a sus necesidades los cuales ayudarían a los Directores de Programa en diversos aspectos, tales como la formulación, el seguimiento y la evaluación de proyectos.
20. En el Area Caribe (y posiblemente en el Area Central) los coordinadores de campo podrían ubicarse en la oficina del Director de Area.

#### Desarrollo y ejecución de proyectos

21. Los proyectos y redes multinacionales deberían ser promovidos como mecanismos eficaces para optimizar el uso de los recursos y facilitar la

divulgación de conocimientos y experiencia. Debería ponerse especial énfasis en los proyectos que pueden atraer financiamiento internacional.

22. Los actuales proyectos deberían ser completamente revisados, de manera que se terminen los de baja prioridad y se concentren los esfuerzos en unos pocos proyectos de gran impacto potencial.
23. Siempre debería existir un convenio firmado entre el IICA y las instituciones a las que se proporciona asistencia, con el fin de facilitar el seguimiento y evaluación de las actividades del Instituto, lo cual debería quedar claramente definido en tales acuerdos.

#### Interacciones

##### a. Centros y Unidades del IICA

#### CATIE

24. Las conversaciones que actualmente sostienen el IICA y el CATIE deberían continuar con determinación; deberían revisarse las recomendaciones del G-5 con miras a su adopción.

#### CIDIA

25. Deberá revisarse el papel y responsabilidades del CIDIA a la luz de la reorganización de los Programas y la necesidad de que la Oficina Central ofrezca un liderazgo firme en el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación.

#### CEPI

26. Las actividades del CEPI deberían estar estrechamente vinculadas con los Programas a través del Subdirector General. Debería darse prioridad a los proyectos que están más directamente relacionados con los Programas

del IICA, el personal de los Programas debería participar en las actividades de preparación de proyectos del CEPI.

#### Organizaciones externas

27. El IICA debería intensificar su interacción con las organizaciones internacionales y regionales de desarrollo, y prestar atención especial a las entidades que ofrecen financiamiento.

#### Sociedades profesionales

28. El IICA debería mantener y extender sus esfuerzos en apoyo de las sociedades profesionales, con el fin de contribuir a la vinculación de tales asociaciones en América Latina con sus contrapartes en el Caribe.

#### Areas Caribe y Central

29. Deberían redistribuirse las actuales funciones del CORECA. La Secretaría del CORECA debería principalmente estar dedicada a la organización y apoyo para el análisis de políticas y su formulación, y (si fuera necesario) la identificación y preparación de perfiles de proyectos. Actividades tales como la preparación de proyectos, la cooperación técnica recíproca, y el manejo y análisis de datos deberían realizarse por medio de la estructura normal del IICA, bajo la orientación y coordinación del Director de Area.
30. El Grupo recomienda que el IICA desarrolle una estrategia especial para la región Caribe, que comprendería la presencia allí del Director de Area, para establecer el enlace con las entidades regionales, desarrollar proyectos multinacionales, estrechar la brecha que separa a los países del CARICOM de Haití y Suriname y proporcionar información a la Secretaría del CARICOM para que sea presentada al Comité Permanente de Ministros de Agricultura.



**I**

**I NTRODUCCI ON**

## 1.1 Antecedentes y orígenes de la revisión

La Tercera Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura, celebrada en Montevideo, Uruguay, entre el 21 y el 25 de octubre de 1985, mediante la Resolución IICA/JIA/Res.72 (III-0/85), señaló que el actual Plan de Mediano Plazo había constituido hasta ese momento un instrumento valioso que sirvió como marco normativo para dirigir las actividades del IICA.

La Junta también hizo énfasis en la necesidad de llevar a cabo un proceso permanente de revisión y actualización, y de continua evaluación del Plan de Mediano Plazo actualmente vigente, de acuerdo con las cambiantes necesidades de los países miembros, de tal manera que los resultados de tales evaluaciones pudiesen servir como base para la formulación del nuevo Plan de Mediano Plazo 1988-1992 y nuevas estrategias para el decenio de los 90.

La Junta también determinó que el análisis debería prestar especial atención a: i) la interacción de los resultados del Plan; ii) los problemas tecnológicos, económicos, sociales y políticos en los países miembros; iii) experiencia institucional adquirida. La Junta expresó que el logro constante de un nivel más alto de excelencia profesional en el Instituto favorecía el interés de los Estados Miembros y la Dirección General del IICA. También exhortó a los Estados Miembros y a los expertos a enriquecer el proceso de análisis de evaluación de las Políticas Generales y del Plan de Mediano Plazo vigentes, mediante su participación en tal proceso. Consecuentemente, la Junta decidió autorizar al Director General para que asignara recursos en el presupuesto 1986-1987 con el fin de contratar, en consulta con el Director General electo, a un grupo de expertos de reconocido prestigio no vinculados con el IICA, de manera que éste y los Estados Miembros pudieran analizar y evaluar en conjunto el Plan de Mediano Plazo, así como los programas y proyectos actualmente en marcha dentro de ese marco de referencia. Finalmente, la Junta decidió efectuar una reunión extraordinaria en México en 1986, con el propósito de estudiar y aprobar propuestas para un nuevo Plan de Mediano Plazo.

## 1.2 Términos de referencia para el Grupo de Expertos

Los términos de referencia para el trabajo de los expertos, conforme consta más abajo, fueron bosquejadas por el IICA con base en la Resolución 72 de la Junta Interamericana de Agricultura.

### 1.2.1 Antecedentes, propósitos y ámbito

La Quinta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo mantuvo amplias discusiones en torno a la evaluación de las actividades del Instituto, en respuesta a la propuesta del Director General para un Plan de Mediano Plazo 1988-1992. Las Resoluciones números 48 y 51 (Anexo IV, Res. 51) tuvieron origen en esas discusiones (Ver las Actas Verbatim de la Quinta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo).

Las discusiones que fueron sostenidas durante la mencionada reunión del Comité Ejecutivo reflejan el interés de los países miembros en las actividades del Instituto. También revelan dos preocupaciones fundamentales subyacentes en la decisión de avanzar con una revisión y evaluación del actual Plan de Mediano Plazo, aunque éste finalizaría en 1987 y sólo se había realizado el 60% de las acciones planteadas.

La primera preocupación parte del reconocimiento de los importantes cambios que han experimentado los países en años recientes, en particular cambios económicos que han afectado la producción y el comercio agrícolas en el hemisferio. La segunda preocupación se refiere al impacto de las acciones del Instituto en los países miembros y la necesidad de que tales acciones sean sometidas a evaluación técnica.

Los miembros del Comité Ejecutivo también manifestaron dos "ideas fuerza" con referencia a esas preocupaciones. La primera se concentra en los cambios y acontecimientos que han ocurrido en los países y se vincula específicamente con las políticas del



Instituto. Un Plan de Mediano Plazo debe contener políticas que respondan a la óptica actual de los países, como respuesta a los cambios observados en el contexto socioeconómico. La segunda idea refleja preocupación por el impacto de las acciones del Instituto y la necesidad de evaluación técnica de sus acciones. Los países recalcaron claramente la idea de racionalizar los Programas, integrándolos en un número menor pero más efectivo que los actualmente en funcionamiento.

Con estos antecedentes, fueron formuladas tres preguntas generales. La misión del G-6 era ofrecer respuestas bien fundamentadas a esas preguntas, como insumo para la preparación de un nuevo Plan de Mediano Plazo. Las preguntas fueron las siguientes:

- a. Qué impacto ha tenido el Instituto hasta este momento en los países miembros en lo que respecta a las áreas-problema definidas en el Plan de Mediano Plazo 1983-1987? Se trata de una pregunta general referida a la evaluación de los resultados del Plan de Mediano Plazo.
- b. Qué cambios de importancia para las acciones del IICA se han operado en los países en años recientes que requieran revisión de las políticas del Instituto? Es una pregunta general referida a los lineamientos para el futuro Plan de Mediano Plazo.
- c. Qué ajustes pueden sugerirse para mejorar la efectividad del Instituto, dados los cambios que han ocurrido y el impacto de las acciones del IICA observado en los países?

#### 1.2.2 Asuntos específicos

Ciertos asuntos específicos recibieron especial atención a la luz de la Resolución 72 de la Tercera Reunión Ordinaria de la Junta

Interamericana de Agricultura y de los antecedentes y preguntas generales formuladas arriba. Además, el G-6 estimó necesario hacer sus propias recomendaciones. Estos asuntos asumieron la forma de instrucciones para el Grupo:

1.2.2.1 Considerar las siguientes preguntas respecto a la revisión del Plan de Mediano Plazo:

- a. Qué estructura debería tener un documento de esta naturaleza para constituirse en marco de orientación de las acciones del Instituto? Es el formato del Plan de Mediano Plazo 1983-1987 aceptable para este propósito?
- b. Cuál debería ser el contenido mínimo de cada sección de un Plan de Mediano Plazo? Es suficiente el contenido del Plan de Mediano Plazo 1983-1987?

1.2.2.2 Evaluar los siguientes factores en relación con los programas del IICA, teniendo en cuenta los lineamientos de acción del Instituto:

- a. Amplitud de la actual cobertura de los Programas, ante la capacidad del Instituto para hacer frente a los problemas y necesidades del desarrollo agrícola y el bienestar rural en los países miembros y para realizar acciones de impacto significativo.
- b. Actual organización y estrategia operativa de los programas para dirigir sus acciones, y en particular para asignar y administrar recursos técnicos y financieros, así como para recurrir a distintas formas de acción, en función de los problemas a resolver. Preocupa especialmente la relación entre los programas y los países, y los mecanismos para coordinar programas y proyectos.

- c. Marco de referencia dado en cada área-problema (o Programa) como recurso para la identificación conjunta de proyectos de cooperación y para orientar la puesta en marcha de las acciones pertinentes.
- d. Logros obtenidos de las acciones de cada Programa en términos de, solución de problemas identificados como centrales para la respectiva área-problema, mejor entendimiento de los problemas y posibles soluciones, desarrollo de enfoques, modalidades de operación e instrumentos para articular y orientar la acción de los proyectos, utilización de los recursos y experiencias de esfuerzos precedentes e introducción de cambios en la asignación de recursos, de manera consecuente con la estrategia de los programas. El análisis debería también centrarse en las limitaciones que ha encontrado cada Programa para lograr sus objetivos.

1.2.2.3 En cuanto a los proyectos, evaluar:

- a. La importancia y proyección de los proyectos multinacionales como instrumentos de la acción del IICA.
- b. En lo que respecta a proyectos multinacionales y nacionales, los logros alcanzados en términos de calidad técnica de los resultados, cómo responden a las necesidades de los países, cómo se utilizan actualmente los resultados. El análisis debería comprender igualmente las principales limitaciones encontradas durante el desarrollo del proyecto.
- c. Papel de las Oficinas en la obtención y puesta en marcha de Proyectos.

1.2.2.4 En cuanto a la eficiencia operativa de programas y proyectos, será necesario evaluar el grado de eficacia alcanzado en la realización de actividades, y si



corresponden o no a las normas institucionales vigentes en ese sentido.

### 1.3 Composición del Grupo

El grupo de expertos estuvo formado por las siguientes personas:

Emilio Madrid Cerda Agrónomo, Universidad Católica, Chile Graduado, Universidad de Chile Cursos de especialización, Universidad de Kansas, EE.UU. País de origen: Chile	Presidente, Instituto Nacional de Investigación Agrícola (INIA) Santiago, Chile
Domingo Marte Bachillerato en Ciencias Físicas y Matemáticas Agrónomo, Instituto Politécnico Loyola, Rep. Dominicana Bachillerato en Horticultura, Universidad de Texas A&M Maestría en Ciencias Agrícolas, Universidad de Florida, EE.UU. País de origen: República Dominicana	Consultor Internacional Ex-Ministro de Agricultura Miembro del Consejo Nacional de Agricultura y de la Junta Monetaria, República Dominicana
Gérard Ouellette Bachillerato, Universidad Laval, Canadá Bachillerato en Agricultura, Universidad Laval Doctorado, Wisconsin, EE.UU. Estudios post-doctorales en la Universidad Rutgers País de origen: Canadá	Consultor Agrícola Vicepresidente (Desarrollo Internacional), AGROVE T INC.
John A. Pino Bachillerato, Universidad Rutgers, EE.UU. Doctorado en Zoología, Universidad Rutgers País de origen: Estados Unidos de América	Asesor, Ciencias Agrícolas Consultor Agrícola, BID Washington, D.C.
John Arnott Spence Bachillerato en Botánica, Universidad Bristol Reino Unido Doctorado, Universidad de Bristol Diploma en Ciencias Agrícolas, Universidad de Cambridge, R.U. Diploma en Agricultura Tropical, Universidad Imperial de Agricultura Tropical (ILTA), Trinidad País de origen: Trinidad y Tobago	Profesor de Botánica Universidad de las Indias Occidentales (U.W.I.) St. Augustine, Trinidad  (Ex-miembro del G-5)

Juan José Salazar Cruz  
Doctorado, Medicina Veterinaria  
Maestría, Zootecnia, Universidad Estatal  
de Carolina del Norte, EE.UU.  
Doctorado, Producción Animal,  
Universidad de Florida, EE.UU.  
País de origen: Colombia

Director del Fondo  
Financiero Agrícola,  
Banco de la República,  
Bogotá, Colombia

#### 1.4 Metodología

La metodología escogida por los expertos para recopilar información comenzó con un examen de los documentos disponibles en las unidades de la Oficina Central, en las Oficinas del IICA en los países y la preparada por los Directores de Programa.\* A continuación se entrevistó a miembros del personal, el análisis final se basó en el trabajo de equipo realizado por los miembros del Grupo, quienes compararon sus puntos de vista y produjeron el Informe Final con base en los términos de referencia suministrados por el IICA.

El Grupo adoptó el siguiente plan de acción:

9 de febrero

Llegada de los expertos a San José,  
Costa Rica

10 al 14 de febrero

Se organizó el trabajo y se entrevistó al Director General, al Subdirector General Adjunto de Operaciones, Dr. José Alberto Torres (con participación del Director de Seguimiento y Supervisión, Dr. Luis A. Montoya y el Director del CEPI, Dr. Juan Antonio Aguirre), al Subdirector General Adjunto de Desarrollo de Programas, Dr. Jorge Soria y al Subdirector General Adjunto de Asuntos Externos, a.i. Dr. Jorge Werthein. También se entrevistó

---

\* El Anexo 3 contiene una lista de los documentos consultados.

a los Directores de los Programas I, III, V, IX y X,\* a personal de los proyectos multinacionales FORGE, PROPLAN, CORECA y PROMECAFE y a funcionarios de la Oficina del IICA en Costa Rica.

El 14 de febrero el Grupo (con la totalidad de sus miembros) entrevistó al Ministro de Agricultura de Costa Rica y a los funcionarios nacionales responsables de las acciones que se desarrollan con el apoyo del IICA.

16 de febrero al 10. de marzo

Tres equipos de trabajo visitaron 13 países seleccionados de las cuatro áreas del IICA:

JAMAICA, BARBADOS, GRENADA, SANTA LUCIA Y GUYANA

John Spence

Gérard Ouellette

Apoyo: George Buckmire

PERU, HONDURAS, GUATEMALA, PANAMA Y MEXICO

Domingo Marte

John Pino

Apoyo: Fernando Del Risco

- 
- \* I Educación Agrícola Formal. Director: Francisco Sylvester.  
III Conservación y Manejo de Recursos Naturales Renovables. Director a.i.: Rufo Bazán.  
V Sanidad Vegetal. Director: Federico Dao.  
IX Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural. Director: P. Lizardo de las Casas.  
X Información para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural. Director: Mario Kaminsky.



ECUADOR, URUGUAY y BRASIL

Emilio Madrid

Juan José Salazar

Apoyo: Diego Londoño

9 al 21 de marzo

Se continuó el trabajo en San José, Costa Rica, con el fin de recopilar, organizar y analizar la información y hacer el borrador del Informe. Se hizo una revisión final del informe y se presentó al Director General del IICA.

En los países visitados se entrevistó a funcionarios de instituciones con las que coopera el IICA y a personal técnico responsable de las acciones que se realizan con apoyo del Instituto. En algunos países se entrevistó a los Ministros y Viceministros de Agricultura, así como a algunos productores. Se entrevistó a los directores de las oficinas del IICA y a miembros del personal del Instituto responsables de la cooperación técnica.\*

En el transcurso de sus viajes, los integrantes del Grupo también entrevistaron a los Directores del Programa II (Apoyo a Instituciones Nacionales para la Generación y Transferencia de Tecnología Agrícola), Dr. Mariano Segura, quién había viajado al Ecuador, y del Programa VIII (Desarrollo Rural Integral), Sr. Luis Valdivieso, quien había viajado a Barbados. La visita a Jamaica proporcionó una oportunidad para entrevistar al Director del Programa VI (Estímulo de la Producción Agropecuaria y Forestal), Dr. Jaime Isaza, mientras que la visita al Uruguay permitió entrevistar al Director del Programa VII (Comercialización Agrícola y Agroindustria), Dr. Andrés Troncoso Vilas.

---

\* Los Anexos 1 y 2 de este Informe contienen la relación de entrevistas realizadas por cada grupo y los proyectos seleccionados, respectivamente.

Un miembro del Grupo se reunió en Washington con el Dr. Héctor Campos López, Director del Programa IV (Salud Animal) y otros miembros se reunieron con los Directores Nacionales del IICA en República Dominicana, Trinidad y Tobago y Suriname.

Fueron sostenidas conversaciones individuales con autoridades nacionales de alto nivel y con personeros directamente responsables del trabajo que se realizan con el apoyo del IICA. Asimismo, fueron realizadas reuniones de trabajo con miembros de organizaciones internacionales que trabajan en el desarrollo agrícola en los países de América Latina y el Caribe.

### 1.5 3 estructura del Informe

El Informe del G-6 comprende un resumen ejecutivo, siete Capítulos y Anexos.

El Capítulo I presenta un recuento breve de las actividades del Grupo en la aplicación de los términos de referencia, así como recomendaciones del G-5 que aún están vigentes.

El Capítulo II examina la organización del IICA, los lineamientos operativos y el proceso de planificación.

El Capítulo III analizar el impacto de los Programas del IICA y los proyectos realizados dentro del marco de referencia del Plan de Mediano Plazo en los países miembros.

El Capítulo IV describe los cambios más importantes que se han operado en la región en relación con las actividades del IICA, y menciona cambios pertinentes en las políticas y los programas para el Plan de Mediano Plazo 1988-1992.

El Capítulo V establece los criterios, justificación y definición respecto a los programas que el Grupo recomienda para su inclusión en el Plan de Mediano Plazo 1988-1992.

El Capítulo VI examina diversos temas críticos relacionados con el Plan de Mediano Plazo, que fueron abordados en los Capítulos precedentes o que necesitan ser reforzados.

El Capítulo VII resume las recomendaciones principales del Grupo.

Los Anexos contienen diversos elementos de información que complementan el Informe.

#### 1.6 Examen del Informe del G-5 y de su efecto sobre los Programas del IICA

Aunque los términos de referencia del G-5 fueron más amplios que los del actual G-6, en muchas áreas los informes de ambos grupos se superponen. Puesto que el Informe del G-5 fue preparado hace sólo cuatro años, se consideró útil examinar sus recomendaciones principales y evaluar la puesta en marcha de esas recomendaciones.

1.6.1 La primera recomendación en orden de importancia del G-5 fue que el IICA mantuviera una visión general de los cambios económicos y sociales que se operaran en América Latina y el Caribe, de tal manera que, en trabajo conjunto con los gobiernos, pudiera determinar el punto focal de sus Programas. Esa visión debería empezar a formarse en el plano de los países, mediante estudios o diagnósticos, para luego abarcar el plano regional y hemisférico.

Este tema ha sido abordado por el IICA en dos niveles. En primer lugar, cada Director Nacional suministra una apreciación anual del panorama económico del país correspondiente. Esa apreciación surge de documentos publicados, pero el informe es más un análisis técnico que económico. En segundo lugar, los documentos que contienen una apreciación hemisférica se preparan en la Oficina Central para las reuniones de la JIA.



Sólo en fecha reciente el Programa IX (Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural) ha emprendido estudios detallados sobre los países. No obstante, hasta la fecha este Programa ha tenido que ver principalmente con el fortalecimiento de los sistemas institucionales nacionales para la planificación y la administración, así como la asistencia para el estudio de problemas específicos en el sector agropecuario. La apreciación general es que el diagnóstico económico no se ha realizado tan extensamente como se había recomendado.

1.6.2 El G-5 hizo énfasis en el liderazgo del IICA y en la utilización de esta capacidad para concentrarse en un número limitado de Programas bien definidos, en vez de asumir una amplia gama de actividades a solicitud de los distintos gobiernos. Esto no se ha hecho. Más bien, han sido agregados dos Programas a la lista desde la preparación del Informe del G-5, y ahora suman diez. Además, las actividades en estos diez Programas no están concentradas y se realiza una vasta gama de actividades, sin que los Programas sean utilizados para definir áreas de concentración de actividades, sino más bien para efectos de clasificación y balance presupuestario. Sólo en el caso de la Sanidad Vegetal y la Salud Animal y, en menor grado, en la Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural, han existido áreas de concentración de acciones, particularmente en lo referente a programas regionales relacionados con la cuarentena y la erradicación de enfermedades y plagas, en el caso de los dos primeros, y a la planificación en el caso del último.

1.6.3 Las Oficinas de Area han sido restablecidas en las regiones de conformidad con las recomendaciones del G-5. Sin embargo, en la práctica poca o ninguna autoridad ha sido delegada a los Directores de Area. Además, las responsabilidades del Director de Area han sido combinadas con las del Director Nacional en los

países donde tienen su sede. De tal manera, las funciones del Director de Area han sido, en gran medida, insuficientemente definidas y han resultado de poco beneficio para las operaciones de los Programas y para la supervisión administrativa.

- 1.6.4 El G-5 hizo recomendaciones específicas para que se aumentara la participación de los países miembros en las operaciones del IICA. Esas recomendaciones sugerían que los países deberían ser instados a unirse en grupos para discutir los programas del IICA.

Aunque los Ministros de Agricultura se reunieron de manera regular en Centroamérica (Area I) y el Caribe (Area II), aparentemente en esas reuniones no se efectuó un examen exhaustivo de los Programas del IICA. Sin embargo, parece que las consultas en el plano nacional fueron realizadas muy eficazmente.

El G-5 también sugería que el Comité Ejecutivo debería preparar una lista de responsabilidades de los miembros de la JIA para la consideración de la propia Junta. Esto no se ha hecho.

- 1.6.5 A excepción de los casos de Salud Animal y Sanidad Vegetal, parece que no se han realizado reuniones regulares del personal técnico en programas específicos, ya fuese para el desarrollo de Programas o para el examen de su funcionamiento, conforme fue sugerido por el G-5.

- 1.6.6 El G-5 llamó la atención sobre el gran número y variedad de organizaciones relacionadas con la agricultura en América Latina y el Caribe con las que el IICA debe vincularse. Algo se ha logrado en el desarrollo de estas relaciones, sin embargo, se mantienen deficiencias de comunicación y coordinación y existe una innecesaria rivalidad entre organizaciones.

- 1.6.7 El G-5 recomendó que los Directores de Programa fueran responsables de la preparación del Programa-Presupuesto. El hecho de que esta recomendación no se pusiera en práctica ha debilitado seriamente la estructura de los Programas y ha puesto a la Subdirección General Adjunta de Operaciones en el control de la ejecución de los Programas. En estas circunstancias, la supervisión técnica de los Directores de Programa ha sido débil.
- 1.6.8 El G-5 no apoyó el concepto de "puestos de confianza" y sugirió que se estudiase ese punto. No obstante, las posiciones de confianza son aproximadamente 50 casos.
- 1.6.9 El problema de la edad de los funcionarios del IICA se ha empeorado. Mientras que en 1982 el 41.8% de los profesionales internacionales regulares tenía más de cincuenta años, ahora los mayores de cincuenta años constituyen un 48.7% en ese mismo sector.
- 1.6.10 El G-5 hizo una serie de recomendaciones para el desarrollo de la relación entre el CATIE y el IICA, aunque hasta ahora no hubo mayor cambio en ese sentido. No obstante, el CATIE ha logrado atraer mucho más financiamiento externo por encima de su presupuesto de base.
- 1.6.11 Los dos Programas cuya consideración fue solicitada al G-5 no fueron recomendados por ese grupo, puesto que se estimó necesario estudiarlos con mayor profundidad. El Programa sobre Recursos Naturales fue posteriormente adoptado por el IICA, pero no sucedió lo mismo con el de Agroenergía.

**II**

**NATURALEZA Y OPERACIONES DEL IICA**



## 2.1 Naturaleza del Instituto

En 1942, el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó el establecimiento del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, con el propósito de "estimular y promover el desarrollo de las ciencias agrícolas en las Repúblicas Americanas". Siete años más tarde, el 6 de febrero de 1949, el Consejo de la Organización de los Estados Americanos reconoció al Instituto como un organismo especializado interamericano, de conformidad con lo estipulado en el Capítulo XV de la Carta de la Organización.

En razón de cambios socioeconómicos y políticos que ocurrían en los Estados Miembros, y de la necesidad de responder a esos cambios, se estableció una nueva Convención, que quedó abierta para la firma de los Estados Miembros de la Organización de los Estados Americanos y del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, el 6 de marzo de 1979. La nueva Convención no solo cambió el nombre del IICA a Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, sino que introdujo importantes cambios en su estructura, con lo cual consolidó y amplió sus objetivos de "fomentar, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural".

Desde el 6 de marzo de 1979, los países han ratificado formalmente la nueva Convención y cuatro nuevos países del Caribe han ingresado al Instituto (Grenada, Santa Lucía, Dominica y Suriname), con lo cual el total de miembros es actualmente de 29.

## 2.2 Estructura y organización

El Instituto consta de tres órganos principales, la Junta Interamericana de Agricultura, el Comité Ejecutivo y la Dirección General.

2.2.1 La Junta Interamericana de Agricultura (JIA) está integrada por representantes de los gobiernos de los Estados Miembros. Es responsable de aprobar medidas sobre las políticas del Instituto y

sus acciones. Sus decisiones adoptan la forma de resoluciones, aprueba programas, proyectos y actividades.

2.2.2 El Comité Ejecutivo actúa en nombre de la Junta. Está integrado por representantes de 12 Estados Miembros seleccionados mediante un sistema rotativo de representación geográfica equitativa.

2.2.3 La Dirección General es el órgano ejecutivo del Instituto. Tiene responsabilidades permanentes determinadas por la nueva Convención y las asignadas por la Junta. La Dirección General prepara los Planes de Mediano Plazo, el Programa-Presupuesto y los documentos de base para las resoluciones, que son enviadas a la Junta para la decisión final.

Para cumplir con el mandato de la Junta de poner en marcha el Plan de Mediano Plazo 1983-1987, la Dirección General adoptó diez Programas y una organización matricial bajo la cual el IICA establece y maneja una doble jerarquía. Una rama establece lineamientos, objetivos y metas para el desempeño técnico, la otra suministra y controla los recursos para la acción.

Los componentes de la Dirección General del IICA son:

- Oficina Central de la Dirección General.
- Direcciones de Area
- Oficinas Nacionales
- Centros Especializados

La Oficina Central de la Dirección General es responsable de la dirección, supervisión y apoyo de las unidades descentralizadas. También es la sede de las relaciones externas del Instituto y controla recursos, especialmente personal y fondos.

La Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas, ubicada en la Oficina Central, es responsable de coordinar las actividades de los Directores de Programa.

La Subdirección General Adjunta de Operaciones también está ubicada en la Oficina Central, aunque tiene una estructura geográficamente descentralizada. Sus componentes incluyen 27 oficinas nacionales, cuatro Direcciones de Area (Central, Caribe, Andina y Sur) y los centros especializados: el Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) y el Centro Interamericano de Información y Documentación Agrícola (CIDIA). La Dirección de Operaciones es responsable de controlar los proyectos del IICA en los países. El objetivo del CEPI es asesorar, intermediar, preparar y cooperar con los países miembros y el Instituto en cuanto a la identificación y formulación de proyectos que sean financiados con recursos externos o de cuota. El CIDIA ofrece servicios de información y documentación para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

El CATIE es una organización autónoma asociada al sistema. Sus objetivos son la investigación y enseñanza a nivel de post-grado en ciencias agropecuarias, forestales y afines.

#### 2.2.4 Papel y responsabilidades de los Directores (de Area, de Oficinas Nacionales y de Programas)

Según las descripciones de funciones proporcionadas al Grupo, el papel y responsabilidades de los directores del IICA son los siguientes:

Directores de Area: En sus ámbitos específicos de acción,\* deben dirigir, apoyar y motivar la acción de las Oficinas Nacionales,

---

\* Area 1 Central: Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Panamá.  
Area 2 Caribe: Barbados, Dominica, Grenada, Guyana, Haití, Jamaica, Santa Lucía, Suriname y Trinidad y Tobago.  
Area 3 Andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.  
Area 4 Sur: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

conducir actividades multinacionales en su área geográfica, facilitar el contacto entre las Oficinas del Area y la Oficina Central y representar al IICA en el área. Los Directores de Area están subordinados al Subdirector General Adjunto de Operaciones.

Además, apoyan y supervisan a los Directores de las Oficinas Nacionales, de tal manera que las operaciones del IICA en los países del Area se realicen de manera eficaz y coordinada. Asesoran al Subdirector General Adjunto de Operaciones en la toma de decisiones y de medidas correctivas que sirvan para adaptar las actividades a las necesidades de los países y al espíritu de los convenios establecidos. Finalmente, controlan el cumplimiento de esas decisiones.

Más específicamente, los Directores de Area son responsables de establecer y mantener relaciones oficiales con representantes de organizaciones regionales cuya acción abarca todos los países del área o algunos de ellos. Cumplen también el papel de Directores de Oficina Nacional en el país sede, y cubren todas las responsabilidades inherentes a esa posición. Realizan labores de coordinación con otras instituciones en los países del área y dan opiniones acerca de convenios y contratos. Organizan reuniones de programación para el área y son responsables por la Supervisión de las Oficinas Nacionales de su jurisdicción, para asegurarse de que funcionan de manera eficaz y eficiente. Coordinan el apoyo técnico y el intercambio de experiencias entre las Oficinas en los países del área. Tienen responsabilidades específicas en cuanto a administración de los recursos del área, incluyendo la contratación de consultores, la evaluación de rendimiento de los Directores de Oficinas y la autorización de compra y venta de equipos y materiales.

Directores de Oficinas Nacionales. Están directamente subordinados al Subdirector General Adjunto de Operaciones y mantienen



informado al Director de Area respectivo. Son responsables de supervisar las operaciones del Instituto en el país correspondiente y de garantizar que las relaciones oficiales y las actividades de cooperación técnica se realicen de manera eficiente.

Además, los Directores Nacionales representan al Instituto y al Director General en el respectivo país. Establecen y mantienen relaciones oficiales con el país y negocian y firman convenios y contratos autorizados por el Director General. Preparan un Plan de Operaciones anual y dan seguimiento a todas las actividades de la Oficina, de conformidad con los convenios existentes. Supervisan la administración de recursos humanos y financieros asignados a la oficina y realizan tareas como especialistas en sus respectivos campos técnicos.

Directores de Programa: Deben analizar el estado y tendencias del desarrollo agrícola y el bienestar rural en América Latina y el Caribe en su campo específico y diseñar el marco de referencia conceptual, así como la estrategia del Programa. Supervisan el proceso de identificación, consistencia técnica, preparación y puesta en marcha de los proyectos. Participan en la evaluación de proyectos comprendidos en el programa. Dan seguimiento y supervisión técnica para la puesta en marcha de los proyectos y recomiendan la aprobación, la revisión o el rechazo sobre la base del contenido técnico de los perfiles de proyectos y documentos proyecto dentro de sus Programas, así como la asignación de recursos financieros. También deben participar en la selección y capacitación de personal técnico, mediante el desarrollo de mecanismos operativos para el intercambio con instituciones académicas en el campo de interés del Programa y ayudar a obtener financiamiento y recursos técnicos externos. Los Directores de Programa también coordinan la programación técnica bienal y asesoran y apoyan a los Directores Nacionales para la puesta en marcha de esos planes. Intercambian ideas y experiencias y coordinan iniciativas conjuntas

entre Programas y con la Dirección de Análisis y Evaluación, de tal manera que el IICA pueda asumir su papel de manera eficaz. Formulan y dirigen proyectos específicos en algunos de los campos más importantes de los Programas.

### 2.3 Lineamientos Operativos y Servicios de Apoyo

En respuesta a las nuevas y cambiantes necesidades del desarrollo agrícola y rural en los países miembros, los esfuerzos realizados en años recientes se han concentrado en la consolidación de experiencias del Instituto y en el desarrollo de la capacidad institucional necesaria para manejar su crecimiento de manera eficaz y eficientemente, para ello se ha centrado la atención en las áreas de acción técnica, administración, relaciones externas y personal.

#### 2.3.1 Lineamientos básicos para la acción técnica

De conformidad con el Plan de Mediano Plazo 1983-1987, "el desarrollo de un alto nivel técnico dentro de sus programas es una de las bases para que la Institución pueda cumplir con sus funciones".

Como organismo de cooperación técnica, el IICA puede trabajar con los países miembros en áreas especializadas de carácter socioeconómico, físico-biológico e institucional, en la medida en que sus capacidades lo permitan.

Para desarrollar y mantener sus servicios de cooperación técnica, el Instituto sigue ciertos lineamientos:

- Logro y ofrecimiento de liderazgo técnico
- Concentración de acciones
- Diseño de mecanismos y procesos mediante los cuales pueda
- prever las tendencias del desarrollo en la región
- Mejoramiento de su capacidad de intermediación técnica y científica

Los servicios de cooperación técnica constituyen las acciones más directas, continuas y eficaces del Instituto, son suministrados principalmente a través de sus Oficinas Nacionales con especialistas ubicados en los países. Esto se logra mediante el reclutamiento del mejor personal posible y el trabajo en un número limitado de actividades, para lo cual el Instituto tiene una ventaja comparativa sobre los Estados Miembros considerados individualmente. La naturaleza del programa de acción varía de un país a otro para poder adecuar las capacidades y necesidades individuales. Las asignaciones de personal del IICA, y la selección de proyectos deberían corresponder a una definición crítica de las necesidades prioritarias de cada país.

#### 2.3.2 Lineamientos para la acción administrativa y financiera

El Plan de Mediano Plazo 1983-1987 reconoce la necesidad de disponer de "sistemas y procedimientos gerenciales adecuados a su dimensión y ámbito geográfico, estructura operativa y complejidad de funciones...". En consecuencia, fueron establecidos los siguientes lineamientos operativos para la acción administrativa:

Descentralización de operaciones para dar seguimiento y supervisión más cerca del lugar de la acción y para maximizar el contacto del personal nacional e internacional con los problemas y mejorar su eficiencia operativa.

Mejoramiento de la organización y eficacia de los procesos y funciones administrativos a través de una cuidadosa delegación de responsabilidades y autoridad.

Maximización del desarrollo de sistemas de administración financiera a través de sistemas presupuestarios mejorados para los proyectos de cuota y extra-cuota, mejores procedimientos contables y mejoras en el sistema de planeamiento y proyecciones financieras.

Mejoramiento de los sistemas información gerencia y administrativa, mediante un proceso continuo de identificación y evaluación de las necesidades, flujos de información eficaces y estandarización de la transmisión de información.

### 2.3.3 Lineamientos para la acción en asuntos externos

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

Los lineamientos adoptados por el IICA para poner en práctica lo precedente incluyen:

La adopción de medidas para apoyar, reforzar y ampliar los esfuerzos de todas las unidades del Instituto que tienen que ver con la obtención de financiamiento externo para las actividades de los proyectos.

Promoción de la presencia del IICA en el plano internacional a través de inventarios regulares y estudios de las instituciones relevantes en el área de su competencia, y del desarrollo de estrategias de coordinación y cooperación con ellas, así como de mecanismos para la participación en foros internacionales y la divulgación de información.



#### 2.3.4 Lineamientos para la acción de recursos humanos

El nuevo Reglamento de la Dirección General reconoce la importancia de los recursos humanos y establece bases para la administración de personal. Consecuentemente, el Instituto propuso la adopción de medidas que fortalezcan las relaciones con su personal y además consoliden la calidad de su cooperación técnica.

Los lineamientos propuestos introducen mejoras en los sistemas de contratación, selección, ubicación y evaluación de personal y en el desarrollo de personal profesional.

##### 2.3.4.1 Contratación

De conformidad con el Reglamento de Personal\* los nombramientos de personal se basarán en antecedentes, competencia y evaluación, dando igual oportunidad para concursar a todos los miembros del personal. La selección deberá hacerse sin ninguna discriminación en cuanto a raza, credo o sexo. Los criterios de competencia, experiencia técnica, eficiencia y probidad serán los únicos que se tomen en cuenta, además la necesidad de seleccionar al personal entre los ciudadanos de los Estados Miembros con miras a una representación geográfica lo más amplia posible.

---

\* Documento IICA/JIA/Doc. 5 (85) presentado en la Tercera Reunión Ordinaria de la JIA realizada entre el 21 y 26 de octubre de 1985 en Montevideo, Uruguay.

Para llenar las vacantes en igualdad de condiciones se dará preferencia a miembros del Personal del Instituto. Está previsto que se dará una amplia difusión interna y entre todos los Estados Miembros a los anuncios de vacantes.

La selección de candidatos se hará a través del Comité Asesor en Recursos Humanos, que tiene la responsabilidad de analizar la idoneidad y otras calificaciones de los candidatos y hacer las correspondientes recomendaciones al Director General. El Director de Recursos Humanos es responsable de examinar todas las solicitudes para garantizar que la documentación requerida haya sido presentada, dicho funcionario hace una primera evaluación de los candidatos y los califica de acuerdo con su experiencia y preparación académica. Los Directores de Oficina correspondientes recomiendan al candidato que consideren mejor calificado para el puesto.

- 2.3.4.2 El Cuadro No. 1 muestra el nivel académico del personal del IICA en marzo de 1986. Del total del Personal Profesional Internacional, 84 personas tiene doctorado, 81 tienen título de maestría y 75 otros títulos profesionales. Esta última categoría incluye miembros del personal que no cuentan con título de postgrado, pero tienen amplia experiencia y han recibido capacitación en servicio.

El Cuadro No. 2 muestra el nivel de edad del Personal Profesional Internacional del IICA. De los 240 individuos incluídos, el 48.75% tiene cincuenta años de edad o más.

CUADRO No. 1. NIVEL ACADEMICO DEL PERSONAL

PROFESIONAL INTERNACIONAL DEL IICA

	TITULO PROFESIONAL	GRADO DE MAESTRIA	DOCTORADO	TOTAL
DIRECTORES DE OFICINA	7	10	10	27
PROGRAMA I	3	-	3	6
PROGRAMA II	5	16	28	50
PROGRAMA III	14	7	2	23
PROGRAMA IV	5	2	2	9
PROGRAMA V	1	-	4	5
PROGRAMA VI	6	7	9	22
PROGRAMA VII	3	4	1	8
PROGRAMA VIII	1	5	4	21
PROGRAMA IX	2	12	3	17
PROGRAMA X	1	2	3	6
FUERA DE PROGRAMA *	13	15	14	42
OTROS	3	1	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>82</b>	<b>84</b>	<b>240</b>
%	31.3%	33.7%	35.0 %	100%

\* Comprende Personal en la Oficina Central de la Dirección General y ciertos funcionarios en los países que no están específicamente asignados a un Programa.

CUADRO No. 2. NIVEL DE EDAD DEL PERSONAL

PROFESIONAL INTERNACIONAL DEL IICA

		EDAD					TOTAL
		-30	30-39	40-49	50-59	60 y más	
DIRECTORES DE OFICINA		-	1	9	14	3	27
PROGRAMA	I	-	-	2	3	1	6
PROGRAMA	II	-	7	18	19	5	49
PROGRAMA	III	-	-	9	9	5	23
PROGRAMA	IV	-	-	6	1	2	9
PROGRAMA	V	-	1	2	2	-	5
PROGRAMA	VI	-	4	5	12	1	22
PROGRAMA	VII	-	-	6	2	-	8
PROGRAMA	VIII	-	3	12	4	2	21
PROGRAMA	IX	-	1	11	3	2	17
PROGRAMA	X	-	-	2	4	-	6
GENERAL		-	9	14	12	7	42
OTROS		-	-	1	2	2	5
TOTAL		-	26	97	87	30	240
			10.83%	40.42%	36.25%	12.50%	100%



## 2.4 Proceso de Planificación

### 2.4.1 El Plan de Mediano Plazo 1983-1987 y el Programa-Presupuesto

El propósito general del Plan de Mediano Pazo es ofrecer un marco de referencia que sirva como guía para las acciones del IICA en el período 1983-1987. Se basó en lineamientos contenidos en el documento intitulado "Políticas Generales del IICA" que establece las políticas de largo plazo del Instituto y proporciona un marco de referencia para orientar a la Dirección General en la propuesta periódica de planes de mediano plazo, programas y proyectos.

El Plan de Mediano Plazo especifica los objetivos, estrategias e instrumentos básicos que el Instituto utilizará en el mediano plazo. Describe programas y define los lineamientos básicos para la acción del Instituto en el campo técnico y administrativo, en asuntos externos y en administración de personal. Sienta las bases para una estructura organizativa diseñada para la puesta en marcha de las acciones y, en términos generales, explica los requerimientos para la asignación de recursos financieros y necesidades generales de personal para el período que debe cubrir.

El punto focal del documento son las descripciones de los Programas que detallan los mecanismos a través de los cuales el Instituto se desenvolverá. En cada caso, describe los problemas que los países enfrentan. Interpreta las causas de esos problemas y establece objetivos para la acción del IICA. Finalmente, presenta lineamientos para la acción del Instituto, bajo el título de objetivos específicos y estrategia de los programas.

### 2.4.2 Programas

Con base en las consideraciones precedentes, fueron definidos los siguientes diez Programas, que reflejan cinco áreas de problemas generales:

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

Programa I. Educación Agrícola Formal (con el Director en San José)

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

Programa II. Apoyo a las Instituciones Nacionales de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (con el Director en Venezuela)

Programa III. Conservación y Manejo de Recursos Naturales Renovables (con la posición de Director vacante en este momento)

Programa IV. Salud Animal (con el Director en Washington, D.C., EE.UU.)

Programa V. Sanidad Vegetal (con el Director en San José)

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

Programa VI. Estímulo a la Producción agropecuaria y Forestal (con el Director en Jamaica)

Programa VII. Comercialización Agrícola y Agroindustria (con el Director en Uruguay)

Programa VIII. Desarrollo Rural Integral (con el Director en la República Dominicana)

2.4.2.4 Programas orientados a fortalecer los esfuerzos de Desarrollo Rural

2.4.2.5 Programas diseñados para orientar y dar bases más sólidas a las políticas, programas y planes de los gobiernos y las instituciones.

Programa IX: Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural (con el Director en San José)

Programa X: Información para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural (con el Director en San José)

Bajo la actual organización, cada Programa está dirigido y administrado por un Director de Programa que tiene la responsabilidad técnica en cuanto a la formulación conceptual, la organización y la administración del programa, así como respecto a la supervisión en los planos, nacional, regional y hemisférico.

Para facilitar el proceso de descentralización, los Directores de Programa fueron distribuidos en distintas oficinas, en países miembros seleccionados por su concentración de proyectos y actividades en un Programa en particular o en aquellos lugares donde se había percibido potencial para promover determinado desarrollo, como por ejemplo el Programa VI en el Caribe.

### 2.4.3 Proyectos

Los proyectos constituyen un instrumento o mecanismo especial para traducir los programas en acciones efectivas de cooperación técnica en los países, tomando en cuenta sus distintas y particulares necesidades. El Plan de Mediano Plazo 1983-1987 define el proyecto como "un conjunto de acciones o actividades de cooperación

técnica orientadas a la solución de un problema, con resultados significativos previsibles, en un plazo definido, mediante la aplicación de ciertos recursos, con una metodología determinada y bajo la dirección y responsabilidad de un profesional competente".

Los proyectos de cooperación técnica desarrollados en el marco de referencia del Programa pueden ser multinacionales o nacionales. La selección de proyectos en el plano nacional está basada en una estrategia muy elaborada, que sigue a un proceso de concertación técnica e institucional entre el personal directivo y técnico del IICA (Director General, Director de Oficina Nacional, Director de Programa y Especialista) y las autoridades nacionales. Dicho proceso está destinado al examen de los planes y políticas agropecuarias nacionales, a la identificación de áreas-problema y a priorizar campos específicos en los cuales el IICA puede ofrecer cooperación técnica mediante la puesta en marcha de un proyecto (o una acción de coyuntura).

La estrategia adoptada para los proyectos multinacionales es similar a la de los proyectos nacionales, sin embargo, la consulta se hace con dos o más gobiernos que manifieste interés y que tengan un problema o ciertos objetivos en común. Los proyectos multinacionales pueden o no tener componentes nacionales (de proyectos), pero de todas formas sirven para promover, coordinar y apoyar las actividades en los países.

El Instituto ha tomado la iniciativa o ha respondido a solicitudes de los países miembros en los que se cuenta con el apoyo para el desarrollo de proyectos multinacionales, sin embargo en dos importantes casos (Salud Animal y Sanidad Vegetal), el Instituto obedecía a mandatos específicos de la JIA para la promoción del desarrollo de proyectos multinacionales.



Un segundo instrumento de importancia en la cooperación técnica, frecuentemente utilizado por el Instituto, es la "acción de coyuntura" o "acción de corto plazo". Se preparan en respuesta a solicitudes específicas o en función de emergencias por parte de los gobiernos miembros o de las organizaciones nacionales con las que el IICA colabora. De manera general, estas acciones son de corta duración y cubren períodos muy específicos; están destinadas a abordar un problema en particular y, si son requeridas soluciones de más largo plazo, sirven como base para la preparación de un documento de proyecto.

#### 2.4.4 Financiamiento de Programas y Proyectos

El Plan de Mediano Plazo constituye un marco de referencia financiero y presupuestario para la asignación de recursos. Los proyectos y programas del IICA pueden conseguir financiamiento proveniente de las cuotas o de fuentes extracuenta. Los proyectos de cuota están financiados totalmente con el presupuesto del Instituto, al que todos los gobiernos hacen su aporte. Los proyectos extracuenta son financiados con fondos provenientes de fuentes que están fuera del Instituto. Algunos proyectos son financiados mediante una combinación de recursos de cuota y recursos extracuenta.

La Convención del IICA expresa que la Junta Interamericana de Agricultura tiene la importante misión de aprobar el Programa Presupuesto bienal, lo que requiere un voto favorable de dos tercios de los Estados Miembros. El Programa-Presupuesto cubre un período de dos años y permite al IICA funcionar de conformidad con estrategias establecidas por la Junta. Es el resultado de acuerdos hechos con los Gobiernos.

El Programa-Presupuesto establece la distribución y el uso de los recursos, para ello está estructurado en tres capítulos básicos que corresponden a los tipos de actividades definidas en el Reglamento de la Dirección General: i) Servicios de Cooperación

Técnica Directa, que comprende los recursos destinados a los Programas y, dentro de cada Programa, a proyectos y acciones de coyuntura, Centros, servicios de apoyo técnico y actividades de corto plazo y preinversión, ii) Costos de Dirección General que incluyen los costos de la Oficina Central del IICA y gastos requeridos para el funcionamiento de las Direcciones de Area, Oficinas Nacionales y Centros Especializados, iii) Costos de Operación y Servicios Generales, incluyendo costos que por su naturaleza no pueden desglosarse fácilmente por proyectos o unidades de operaciones, tales como costos de las reuniones de la Junta y del Comité Ejecutivo, auditoría externa, etc.

Una rápida revisión de los Costos de Cooperación Técnica nos permiten contar con un punto de referencia para 1986. Estos costos absorben el 79.1% del total de recursos presupuestados, y el 88.8% de ellos está asignado a los diez Programas, con un 9%, aproximadamente, para los Centros. Para el bienio 1986-1987, los recursos de cuota constituyen casi el 59.8% de los fondos presupuestados, mientras que los recursos externos representan una contribución del 42%.

#### 2.4.5 Sistema de Comunicación e Información y Programas y Proyectos del IICA

El Instituto actualmente tiene un Sistema Unico de Informes y canales de comunicación bien establecidos. Sin embargo, ante la complejidad del Instituto y de su ámbito geográfico, todavía hay problemas con el sistema de comunicación interno. A estos problemas se agregan las considerables demoras de los sistemas de correo, por ejemplo, no es raro que el correo de Suriname o Guyana tarde un mes para llegar a San José. También se registran demoras cuando se evitan los canales de comunicación interna establecidos.

El Sistema Unico de Informes ofrece un formato estandarizado sencillo, diseñado para minimizar el tiempo de preparación. Facilita el control de los proyectos (resultados realmente obtenidos en

relación con las tareas y resultados programados) y el uso de los recursos. Ofrece también instrucciones clara para garantizar que los informes sean recibidos por los funcionarios pertinentes (Directores de Area y Programa, funcionarios de la Oficina Central y Subdirectores Generales Adjuntos para Desarrollo de Programas y Operaciones). El examen correspondiente, la toma de decisiones y la respuesta a las oficinas forman parte del proceso.

Con independencia del Sistema Unico de Informes, las Oficinas Nacionales se comunican directamente con el Director General, otras unidades de la Oficina Central y los Directores de Programas, acerca de asuntos específicos relacionados con sus ámbitos de competencia y autoridad.

En el pasado, la correspondencia interna del Instituto se manejaba totalmente por medio del sistema postal. Ahora el Instituto está instalando sistemas de comunicación electrónicos y computarizados, de los que espera obtener un espectacular mejoramiento (cambios positivos) en cuanto a eficiencia y eficacia de la comunicación interna y de las operaciones.

## 2.5 Opinión del Grupo sobre la Naturaleza y Operaciones del IICA

### 2.5.1 Formato y contenido del Plan de Mediano Plazo 1988-1992

El Grupo piensa que el formato general del Plan de Mediano Plazo debería mantenerse. Hemos llegado a la conclusión de que ofrece los elementos necesarios para comprender el enfoque que hace el IICA de su cometido como organismo agropecuario multinacional. El documento es adecuado para su presentación a la Junta y para su amplia divulgación en los planos nacional e internacional. El único agregado que proponemos es una clara explicación de los criterios utilizados en la selección de programas del IICA.

El Grupo reconoce la necesidad de un continuo desarrollo y desaprueba que con frecuencia se hagan grandes cambios estructurales que puedan resultar costosos y entorpecedores para las operaciones del Instituto. Con el objeto de introducir una medida de estabilidad, el Grupo sugiere que se considere la ubicación del Plan de Mediano Plazo en el contexto de un plan indicativo de diez años a ser desarrollados por el IICA.

También recomendamos la preparación de documentos separados destinados al personal del IICA, que contengan para cada Programa:

- Lineamientos para la selección y desarrollo de proyectos en el Programa.
- Una clara explicación acerca de las áreas de concentración del Programa.

#### 2.5.2 Formulación de Proyectos

Quando los proyectos sean formulados como parte del Plan de Mediano Plazo, deberán dividirse en dos categorías:

- Proyectos que se insertan en las áreas de concentración definida de un Programa.
- Proyectos en el campo general de un Programa, que han sido emprendidos a solicitud de gobiernos, pero quedan fuera de áreas particulares de concentración. La característica más importante del Plan de Mediano Plazo es que cada Programa es de cobertura muy amplia, si se considera a los Programas en su totalidad, la gama íntegra cubierta puede comprender todos los aspectos concebibles la actividad agropecuaria y el desarrollo rural.

Por lo tanto si los proyectos se dividen en los que están dentro de las áreas de concentración y los que están fuera de ellas,



podría resolverse el dilema de la concentración y al mismo tiempo permitir la flexibilidad necesaria para responder a una amplia gama de solicitudes por parte de los gobiernos. A medida que el IICA desarrolla una competencia reconocida en las áreas de concentración de cada Programa, los gobiernos deberían solicitar más proyectos en las áreas de concentración y menos fuera de ellas. Este proceso se vería favorecido si los Directores de las Oficinas Nacionales tuvieran buen conocimiento de las áreas de concentración de los Programas antes de entrar en negociación (o consulta) con los organismos nacionales. De todas formas, siempre existirá la necesidad de responder a las necesidades urgentes de corto plazo de los distintos gobiernos.

Sin duda, además de la concentración dentro de los programas, existe la necesidad de reducir el número de Programas, de otra manera, las actividades del IICA continuarán siendo tan difusas que les será difícil o imposible alcanzar un verdadero impacto. La reducción de número de Programas es examinada en el Capítulo V, que contiene propuestas para reemplazar los actuales diez Programas por cinco. Será necesario preparar nuevos lineamientos para los cinco nuevos Programas propuestos, de manera que quede aclarado lo que se ha indicado en el primer párrafo de este mismo punto. Es indispensable que esos documentos sean traducidos a los idiomas oficiales del IICA. Actualmente sólo están disponibles en español, lo cual representa una severa restricción para los organismos de otras áreas idiomáticas interesados en dichos Programas.

### 2.5.3 Responsabilidades de los Directores del IICA

En general, el Grupo ha encontrado que las responsabilidades de los Directores Nacionales, de Área y de Programa no estaban claramente definidas y que tampoco eran comprendidas de manera uniforme en el IICA, sobre todo a nivel de campo.

Las responsabilidades de los Directores de Programa y de Area se superponían demasiado en diversos aspectos, particularmente en lo concerniente a proyectos multinacionales y financiamiento externo. La línea de autoridad entre los Directores Nacionales, los Directores de Area y la Oficina Central en asuntos de programación y administración es muy confusa. Por otro lado, la Dirección de Recursos Humanos debería estipular claramente cuál es el papel de los distintos directores en la selección y contratación de personal técnico y administrativo.

La selección de personal es una de las funciones importantes del Director de una Oficina. Comprende la consulta con las autoridades del respectivo país, y este proceso requiere una hábil negociación por parte del funcionario que representa al IICA. El problema definitivo es la identificación de las autoridades pertinentes que toman las decisiones políticas en el plano nacional. En la mayoría de los países el IICA debe relacionarse con el Ministerio de Agricultura, que no siempre tiene la última palabra en cuanto a la adopción de políticas. El Ministerio de Finanzas o Economía y/o el de Planificación tienen a menudo mayor ingerencia en la formulación de políticas y la aprobación de proyectos.

Por esas razones, el IICA debe consultar con los Ministerios de Economía, Finanzas, Planificación y Agricultura, al nivel más alto posible, con respecto a las políticas adoptadas. También debe existir una estrecha relación con los técnicos del Ministerio de Agricultura para la formulación de proyectos individuales y para su firma y puesta en marcha. El Director Nacional debe, pues, tener amplio interés en el desarrollo agropecuario, ser un hábil negociador y poseer solvencia técnica en su campo profesional, solo así podrá ganarse el respeto de sus colegas profesionales. Al mismo tiempo, debe desarrollar rápidamente cierto conocimiento y sensibilidad en lo que respecta a las costumbres locales.

De conformidad con la descripción del puesto, el Director de Area realiza todas las tareas propias del Director Nacional en el país respectivo. Opinamos que las funciones del Director de Area y las del Director Nacional en el país en que aquel tiene su sede deberían ser cumplidas por dos personas distintas.

El Grupo sugiere que en ese sentido las relaciones se establezcan del siguiente modo:

El profesional nacional o internacional destinado a un proyecto específico o a cargo de un grupo de proyectos afines en los planos nacional y multinacional es siempre responsable ante un Director de Oficina Nacional.

Normalmente hay un Director de Oficina Nacional por país, en los pequeños países del Caribe podría hacerse mejor uso de los limitados recursos financieros si hubiera un Director de Oficina Nacional que cubriese un grupo de tres o cuatro países.

Proponemos que para las Areas Central, Sur y Andina el Director de Area esté en la Oficina Central. No obstante, el IICA tiene una oportunidad inmejorable de desarrollar proyectos multinacionales, para lo cual serían ventajosas oficinas en cada área. De modo que si se adoptara esa decisión, debería mantenerse en estudio.

En el caso del Caribe, en donde hay un fuerte movimiento de integración y buen número de organizaciones regionales bien establecidas que sirven a la mayor parte de los países en esa zona (CARICOM, CARDI, CFC, UWI, CDB, CDCC, ECLAC), se recomienda enfáticamente que se mantenga un Director de Area. Debería dedicarse mayor estudio a la ubicación de ese Director, de manera que estuviese más cerca de las sedes de las instituciones arriba mencionadas (que están en Barbados, Trinidad y Tobago y Guyana).



Es preciso reiterar que el Director de Area no debería fungir simultáneamente como Director de una Oficina Nacional. Las funciones del Director de Area deberían ser descritas más ampliamente al definirse la estructura de los Programas.

La Oficina del Subdirector General Adjunto de Operaciones tendrá la responsabilidad administrativa para todos los países, sería conveniente que tuviera funcionarios responsables en cada área. Los Directores de Area que se desplazan a la Oficina Central (Areas Central, Andina y Sur) cumplirían esa función. De tal manera, los Directores de Oficinas Nacionales de esas áreas, serían responsables ante Directores de Area que podrían ser designados como Directores de Operaciones (Areas Central, Andina y Sur). En los casos en que el Director de Area se mantenga en su área (Caribe), debería nombrarse a un funcionario de enlace, a quien podrían dirigirse los Directores Nacionales para hacer la tramitación más rápida de los asuntos referentes al área. Sin embargo, en este caso tanto los Directores Nacionales como los de Area serían directamente responsables ante el Subdirector General Adjunto de Operaciones. El Director de Area deberá mantenerse informado de los asuntos concernientes a los Directores Nacionales.

En resumen, todos los Directores de Area serían directa y administrativamente responsables de los Directores Nacionales en sus respectivos campos. Como tales, se verían involucrados en proyectos multinacionales, en las relaciones con instituciones y organizaciones regionales y nacionales que funcionan en la zona y en el desarrollo de estrategias especiales para las operaciones del IICA en sus áreas.

Después de visitar 13 países miembros, el Grupo llegó a la conclusión de que, aunque algunas funciones han sido descentralizadas (Directores de Programa y de Area), y algunos campos de responsabilidad han sido definidos de alguna manera, esto no siempre



resultaba claro, y los Directores no siempre tenían delegada la autoridad necesaria. Como resultado de esa situación, su efectividad ha sido generalmente baja.

El trabajo en equipo por parte de especialistas en una determinada Oficina debería ser la regla y no la excepción. El Director de Oficina juega un papel importante en la adopción de esta práctica. Los jefes de proyecto deberían ser considerados como asesores del Director Nacional.

Relaciones más estrechas entre los funcionarios fortalecerían la Dirección de Area. Esta debería contar con suficientes recursos humanos y financieros para apoyar a las oficinas técnica y administrativamente, facilitando con ello el intercambio de especialistas y realizando así eficazmente las tareas de supervisión y seguimiento. Resulta esencial para los Directores de Area contar con fondos suficientes para apoyar a las Oficinas Nacionales y suministrarles el apoyo logístico que necesitan.

#### 2.5.4 Comunicaciones

Una queja frecuente recogida por el Grupo durante sus visitas a las Oficinas Nacionales era la falta de comunicación con los Directores de Programa, estuviesen en San José o en otro lugar. Además, los Directores Nacionales expresaron la opinión de que ellos tienen poca participación en las estrategias de los Programas del IICA, sugieren que las reuniones anuales de Directores designen más tiempo a los asuntos técnicos, además de los numerosos asuntos administrativos fijados en la agenda.

Otra queja fue que los Directores Nacionales y los funcionarios de proyectos recibían muy poca retroalimentación acerca de sus informes, con lo cual se puso en duda la utilidad del sistema de información trimestral. Si bien el análisis y los informes son actividades necesarias, el G-6 se pregunta si el actual sistema refleja

de manera exacta las actividades de los proyectos y qué impacto se logra mediante éstos. Esa preocupación debería reflejarse de algún modo en la definición de los objetivos de los proyectos.

El establecimiento de una política definida sobre los idiomas que se utilicen constituye una necesidad básica en el Instituto. La insuficiencia en materia de idiomas limita que el IICA asuma su papel hemisférico, también entorpece el acercamiento entre el creciente número de funcionarios angloparlantes y sus colegas hispanoparlantes. Todo el personal del IICA debería ser estimulado para poseer un conocimiento práctico por lo menos de dos de los idiomas oficiales del Instituto, y recibir toda la ayuda posible para que alcanzara ese nivel de conocimiento.

En este contexto, debe también abordarse el problema de los sistemas de comunicación. Durante algún tiempo el IICA ha venido desarrollando un proceso de instalación y uso de microcomputadoras y sistemas de comunicación electrónicos en todas sus dependencias. Esto constituye un paso positivo con miras a la modernización del sistema de comunicación interna y a convertirlo en un sistema más eficaz y eficiente. Ha sido demostrado su valor en los avances ya logrados en el campo de los servicios financieros y contables, aunque, por supuesto, aún quedan por hacerse muchas mejoras.

Existe la impresión general, sin embargo, de que el Instituto carece de una organización y administración eficaces para la puesta en práctica del sistema. Muchas de las Oficinas Nacionales han sido ya dotadas de microcomputadoras, pero hasta el momento se las ha dejado solas en cuanto a la adquisición de programas, capacitación, desarrollo de bases de datos y sistemas de codificación. Las oficinas que han sido lo suficientemente afortunadas como para contar de antemano con alguna experiencia y conocimiento

en este sentido, han logrado algunos avances mediante el uso y aplicación de las microcomputadoras y en algunos casos han desarrollado sistemas de distribución electrónicos. El peligro latente es que a corto plazo serán requeridos considerables recursos para poder compatibilizar una diversidad de equipo, programas, códigos operativos y base de datos.

El G-6 comparte la opinión de que los actuales esfuerzos deberían continuar y ser reforzados, pero la Oficina Central debe ofrecer mayor liderazgo, orientación y control en el desarrollo de las Oficinas Nacionales. Eventualmente se necesitará apoyo técnico para transferir tecnología de microcomputación y telecomunicaciones a los países y cumplir con la meta de largo plazo de insertar tal tecnología en las actividades agropecuarias de los países miembros.

Otro aspecto del sistema de comunicación es el almacenamiento y recuperación de datos. Muchos países del mundo están avanzando hacia la recolección, evaluación y divulgación de información agropecuaria computarizada, y el IICA podría muy bien lograr y apoyar esfuerzos similares para sus países miembros. Un ejemplo de esto es el área de clasificación e inventario de plagas y enfermedades de plantas y animales, y la información rápida sobre nuevos brotes. Pueden lograr mayores economías mediante la introducción de microcomputadoras y sistemas de comunicación electrónicos, que serían de particular beneficio para una organización eminentemente descentralizada como el IICA. Esto incluye la aplicación del sistema a la comunicación interna, conexiones con otros sistemas y bancos de datos internacionales y regionales, y actividades de capacitación.



### 2.5.5 Recursos humanos

La fuerza del IICA reside primordialmente en la calidad de sus recursos humanos, una buena parte (del 60% al 65%) de los gastos totales del IICA son atribuibles a los costos en personal. Es de gran importancia para el IICA reconocer este hecho y dotar a su personal de condiciones tales que conduzcan a un rendimiento óptimo en términos de calidad y cantidad. El IICA debe cambiar la percepción que comunmente prevalece fuera del Instituto en cuanto a que las políticas de personal son influidas por consideraciones que van más allá de las de carácter profesional.

El primer requisito para tal política es asignar al personal tareas acordes con sus calificaciones, en los campos en que son necesarios. El grupo encontró casos de funcionarios que no eran imprescindibles en el momento de ser asignados a un país, por lo cual se vieron obligados a emprender actividades de dudoso valor.

La segunda condición es garantizar que los procedimientos de contratación están diseñados para lograr el reclutamiento del mejor personal posible. Los procedimientos actuales no parecen adecuados, de serlo, no son cumplidos totalmente. Por ejemplo, oímos quejas dentro y fuera del IICA en cuanto a la divulgación de anuncios sobre plazas vacantes era muy limitada. Los esfuerzos de contratación de personal profesional internacional en el IICA deberían ser tan amplios como fuera posible y deberían anunciarse entre un amplio círculo de especialistas, particularmente en los países miembros. Además, debería ofrecerse todas las oportunidades posibles a los técnicos y profesionales nacionales para solicitar posiciones internacionales. De mayor gravedad aún es que no tenemos la certeza de que los reglamentos de contratación se apliquen de manera uniforme y equitativa en cada caso.



Por ejemplo, la Institución mantiene todavía buen número de "posiciones de confianza" (estimadas en un total de 50). El Grupo percibe que los titulares de tales posiciones son elegidos según su lealtad al Director General. Si éste es realmente el caso, enfáticamente nos preguntamos, si esto corresponde al mejor interés del Instituto. Más aún, desearíamos que el número de tales posiciones se redujera al mínimo en el menor tiempo posible. La definición de "personal de confianza" no debería ya comprender a los Directores Nacionales, pero podría comprender a los Directores de Área y de Programa y a los jefes de departamento en la Oficina Central. Opinamos que estas posiciones de confianza deberían ser eliminadas totalmente en el largo plazo. Una institución técnica internacional no debería verse perturbada periódicamente por grandes movimientos de personal si se practicaran procedimientos sensatos de contratación.

La contratación de personal técnico debe ser extremadamente selectiva, tomando en cuenta el ajuste entre especialistas, las estrategias del IICA y la idiosincrasia de los países de la región. La calidad no debería ser sacrificada por la cantidad, esto aumentaría la disponibilidad de recursos operativos.

Debería reducirse el número de especialistas internacionales. Estos profesionales deberían permanecer en razón de su competencia, de manera que los recursos financieros pudieran ser utilizados para movilizar y captar las capacidades de los países mismos y para recurrir a los especialistas nacionales, sin trasladarlos de sus propios países en donde obviamente son tan necesarios.

Los Directores Nacionales expresaron gran insatisfacción respecto a la manera en que algunas veces se asigna personal a sus oficinas, sin previa notificación o consulta. El G-6 opina que el proceso normal de selección debería comprender la consulta a los Directores Nacionales cuando se propone la asignación de

funcionarios a sus oficinas . Debería también informarse a las autoridades nacionales acerca del nombramiento de personal internacional en las oficinas nacionales, y tales nombramientos deberían guardar relación con las actividades de proyectos que se encuentran en marcha en el país o que han sido propuestas para él.

Además, con respecto a los nombramientos en los países la regla fundamental debería ser mantener un personal de base que incluya al Director de la Oficina Nacional y por lo menos un funcionario internacional. Debería lograrse cierto equilibrio en materia de personal, con el propósito de garantizar la presencia en cada país de profesionales que representen diversas disciplinas.

El personal profesional debería comprender las operaciones, organización y conducta del Instituto y de las organizaciones internacionales, poder apreciar la interacción entre asuntos políticos y técnicos. También debería tener experiencia específica en su campo, aplicable eficazmente en las operaciones del proyecto o estar en capacidad de delegar responsabilidades. En un proyecto o actividad internacional los profesionales también deben ser capaces de visualizar sus funciones de manera amplia en el contexto local institucional y técnico.

Hace cuatro años el G-5 notó que el 41.8% del personal profesional del IICA tenía 50 años de edad o más. En 1986 el número de profesionales en esta categoría había llegado aproximadamente al 50%. Un elevado número de profesionales de alto nivel está llegando a la edad de la jubilación, mientras que las cifras indican un bajo ingreso de profesionales más jóvenes, por lo menos con la clasificación P-4. En opinión del Grupo, estos problemas son serios, pero el Instituto no cuenta con un plan o una política para hacerles frente.

En otro contexto, se preparó un informe interno en mayo de 1982 acerca de la situación de las mujeres profesionales en el IICA, daba cuenta sólo de 14 mujeres profesionales, ninguna de ellas en la categoría P-5 o sobre ese nivel.

Los temas de la distribución del personal por sexo y edad pueden abordarse juntos, porque el reclutamiento de personal más joven seguramente ofrecerá la oportunidad de encontrar candidatas bien calificadas, considerando que en los últimos 10 ó 15 años muchas mujeres han ingresado a profesiones relacionadas con el sector agropecuario en América Latina y el Caribe.

Para lograr mayor flexibilidad en la contratación, el IICA debería considerar el mantenimiento de un núcleo crítico de personal permanente (notablemente menor que la cifra actual) y la participación de personal temporal altamente calificado. Esto abriría las puertas del IICA a mujeres calificadas y a jóvenes profesionales.

En resumen, una institución como el IICA cuyo mandato es mejorar a otras instituciones, debe mostrar un alto grado de excelencia en su personal. El Grupo recomienda que el IICA dé la mayor prioridad posible a la contratación y desarrollo de sus recursos humanos, de conformidad con la sección intitulada "Lineamientos para la acción en Recursos Humanos" de su Plan de Mediano Plazo 1983-1987 y con las recomendaciones del G-5.

#### 2.5.6 Presupuesto y desarrollo financiero

Es evidente que el IICA debe funcionar en un contexto financiero difícil. Una consecuencia de ello es la dificultad experimentada por las operaciones locales, que aumenta en el plano de los proyectos debido a la distancia y a ciertas deficiencias en el sistema de comunicación. El IICA debe establecer medios para dar mayor autoridad de los Directores Nacionales en cuanto al uso de fondos de los presupuestos aprobadas. La puesta en marcha de un sistema de información automático debería mejorar la administración financiera. Sin embargo, el tema es complejo y va más allá de los procedimientos de información. El personal de los Programas y los Directores Nacionales deberían ser más críticos respecto a los



proyectos y su puesta en marcha. Dado que la competencia por la obtención de fondos es grande, los fondos no deberían ser distribuidos proporcionalmente entre proyectos. Es mucho mejor financiar uno pocos proyectos de manera adecuada, que financiar muchos insuficientemente. Pensamos que éste es un tema que requiere estudio por parte de la JIA y de la administración del Instituto.

La Dirección de Seguimiento y Supervisión debería trasladarse a la Oficina del Subdirector General Adjunto de Desarrollo de Programas y concentrarse en la supervisión técnica. La supervisión administrativa es responsabilidad del Subdirector General Adjunto de Operaciones, mientras que la Dirección de Recursos Financieros y Gestión garantiza que los sistemas financieros funcionen debidamente y que se mantenga el flujo de caja. La Dirección de Recursos Humanos vela por la observancia de los lineamientos en materia de personal.

#### 2.5.7 Interacción con otras instituciones

El Grupo opina que el IICA debería intensificar su interacción con organizaciones internacionales y de desarrollo regional tales como la FAO, JUNAC, CARDI, OIRSA, ROCAP, CARICOM, CDB, y otras. Debería prestarse atención especial a organizaciones que ofrecen financiamiento como FIDA, AID, CIDA, IDB y BIRF. En estos momentos el IICA mantiene buenas relaciones con algunas de estas organizaciones y en otros casos podría mejorarlas. De cualquier manera, hemos visto que estas organizaciones estaban muy interesadas en aumentar su interacción con el IICA. El Grupo, concuerda en principio, con las observaciones del G-5 en cuanto a la cooperación con tales instituciones.

Existe una marcada necesidad de que el Instituto sea más agresivo en materia de relaciones públicas, con el propósito de ofrecer una mejor imagen de sus estructura, objetivos y modus operandi.



**III**

**IMPACTO DEL IICA EN LOS PAISES MIEMBROS**

### 3.1 La importancia y necesidad del IICA y su contribución general

Para comprender cuál es la importancia y necesidad del IICA en los países, podemos preguntar qué puede hacer el IICA por los países que ellos no puedan hacer por sí mismos.

La respuesta parece ser que si el IICA no existiera, la interacción y cooperación regional y multinacional entre los países miembros sería más difícil. La experiencia acumulada del IICA no existiría, su asistencia en ciertos campos especializados no se produciría y las actividades que facilitan y catalizan las acciones en los países se debilitarían.

La presencia del IICA es reconocida en todos los países miembros. Las autoridades del sector público agropecuario en los países miembros, aún con poco tiempo en sus puestos, visualizan al IICA como parte de un conjunto de instituciones activas en sus respectivos países. Ellos manifiestan interés en su orientación y en sus logros.

En general, la imagen del IICA en los países es buena a causa de su comprensión de los problemas agropecuarios y su capacidad para asistir a los países con el fin de enfrentar esos problemas. En unos pocos países se considera al IICA como organización financiera más que como institución de cooperación técnica, y ello hace que algunas entidades locales tengan falsas expectativas.

El IICA es conocido en los países como el más flexible y dinámico de los organismos internacionales. Se le ve como una institución que puede atender rápidamente a la solución de problemas urgentes de los Ministerios de Agricultura y otras organizaciones sectoriales. Como resultado, en algunos casos el IICA ha tenido que involucrarse en una cantidad de actividades de corto plazo, en vez de desarrollar acciones más sustanciales. En el Caribe, donde el IICA es nuevo, todavía queda algún margen para mejorar el conocimiento y comprensión del IICA, eso está ocurriendo rápidamente, aunque la contribución general del IICA a los países miembros haya sido desigual. En la mayoría de ellos el Instituto se ha hecho merecedor de los siguientes logros:

- Ha facilitado la interacción entre las organizaciones nacionales.
- Ha logrado la cooperación entre los países para resolver problemas comunes.
- Ha estimulado y catalizado el acuerdo sobre acciones entre organismos internacionales y los gobiernos locales.

Debería destacarse que el IICA ha ayudado a reducir la brecha cultural, tecnológica e idiomática entre América Latina y el Caribe. El IICA debe fortalecer y continuar actividades en esa dirección.

### 3.2 Logros y limitaciones de los Programas

El IICA canaliza la mayor parte de sus actividades en los países por medio de instituciones del sector público, por lo tanto, gran parte del resultado de su asistencia depende de la eficiencia interna de esas organizaciones, de la estabilidad del personal y de la efectividad de la política agropecuaria.

Los Programas del Plan de Mediano Plazo 1983-1987 no ofrecen una estructura coordinada y clara en cuanto a la acción a desarrollar. Esto, junto con la cobertura amplia de los diez Programas y otros problemas, ha llevado a las siguientes consecuencias:

- Muchos programas pueden acoger proyectos y actividades de la más variada naturaleza y, en la mayoría de los casos éstos no están interconectados. Con frecuencia se ha utilizado a los Programas como un medio apropiado para unir o agrupar proyectos que ya están en marcha.
- El Instituto carece de una estructura bien establecida de organización de Programas capaz de sostener la ejecución de los proyectos. La organización matricial del IICA ha causado confusión. Las responsabilidades de la mayoría de los Directores de Programas están mal definidas. Se ha delegado poca autoridad a esas Direcciones y tiene poca interacción con los Directores Nacionales. Esto ha contribuido a que la administración de los Programas sea difusa.

Se hizo un intento para descentralizar las operaciones de los Programas y se ubicó a sus Directores en varios países, en República Dominicana (Desarrollo Rural), Uruguay (Comercialización), Estados Unidos de América (Salud Animal), Venezuela (Apoyo a Instituciones en Generación y Transferencia de Tecnología), Jamaica (Estímulo de la Producción Agropecuaria y Forestal) y Costa Rica (el resto de los Programas). En la práctica, esa dispersión, junto con la escasez de fondos operativos adecuados para los Directores de Programa, ha entorpecido más las actividades de apoyo y seguimiento.

Otro problema encontrado en cuanto al desarrollo de los Programas ha sido que los Directores de Programas no han tomado parte en la selección del personal técnico. El recurso más importante del IICA es su personal profesional. La experiencia y "memoria" de este personal constituyen un elemento básico en la definición de las directrices de los Programas, el diseño de estrategias para los Programas y proyectos y la puesta en marcha de los Programas.

El IICA necesita capitalizar la capacidad profesional de su personal con los siguientes propósitos:

- Ofrecer una evaluación analítica constante del desarrollo agropecuario por país y para la Región. Esa evaluación debería ser la base programática del IICA.
- A través de su habilidad para reunir a diversos gobiernos y organizaciones, ofrecer su liderazgo a los decisores del sector agropecuario para que examinen los temas críticos del sector.
- Estimular una mayor participación del sector privado en el proceso de desarrollo.



En el Cuadro No. 3 se muestra el número de proyectos y actividades de cooperación técnica de corto plazo realizados en cada Programa entre 1983 y 1985. Como allí puede verse, el Programa VIII (Desarrollo Rural Integral), contaba con el mayor número de proyectos y actividades, mientras que el Programa I (Educación Agrícola Formal) tenía la menor cantidad. El mayor o menor número de proyectos y actividades no refleja necesariamente el interés de un país o su indiferencia respecto a un determinado Programa, puesto que esa cantidad también está influida por el personal que el IICA ha asignado y por la flexibilidad del Programa en la asignación de proyectos.

El IICA ha hecho una buen número de contribuciones a la comprensión del sector agropecuario y de los problemas que lo afectan, al desarrollo de habilidades para resolverlos y de las metodologías pertinentes. Ha servido como foro para facilitar el intercambio de experiencias entre países y con otras regiones.

En casos particulares, tales como los Programas de Salud Animal y de Sanidad Vegetal, los proyectos y actividades están claramente relacionados con el área de especialización. Por lo tanto, los logros de los proyectos relacionados con esos programas pueden ser fácilmente identificados.

En la mayoría de los casos, sin embargo, la estructura del Programa es indefinida y no se cuenta con los datos críticos. Por tal motivo, resulta difícil relacionar los logros con los objetivos de los Programas, como se estableció en el Plan de Mediano Plazo 1983-1987.

En resumen, la mayoría de los Programas no ha resultado eficaz en determinar las áreas de competencia del IICA u orientar sus acciones. Tampoco han sido eficientes la organización y las operaciones. El amplio alcance de la cobertura de los Programas y la clasificación de conveniencia según la cual los proyectos han sido ubicados en ellos, hacen muy difícil establecer la relación de los Programas con las estrategias de cada país o evaluar su impacto.

### 3.3 Eficacia operativa y logros de los proyectos

Los proyectos realizados con asistencia del IICA han alcanzado logros evidentes cuando el Instituto ha contribuido con su esfuerzo para la integración, la interacción y el intercambio, como en los siguientes ejemplos:

- Cuando la asistencia del IICA ha permitido que dos o más países combinen sus esfuerzos para la prevención y control de plagas y enfermedades, así como para la armonización de reglamentos y terminología. Buenos y numerosos ejemplos de esto son los proyectos de salud animal y sanidad vegetal en el área Andina, en Centroamérica y el Caribe, así como el proyecto conjunto entre Perú y Chile para combatir la mosca del Mediterráneo.
- Cuando la asistencia del IICA ha hecho posible que diversas instituciones nacionales combinen sus acciones para el diseño y puesta en marcha de proyectos. Los ejemplos incluyen el proyecto de mejoramiento de los sistemas de producción de ganado de doble propósito en Guatemala y la transferencia de tecnología para la industria ganadera en Guatemala.
- Cuando la asistencia del IICA ha llevado a diversos países a combinar sus esfuerzos para el intercambio de conocimientos, material de semilla y apoyo en capacitación. Los esfuerzos comprenden a PROMECAFE y PROCISUR.
- Cuando la asistencia del IICA ha permitido la formulación de proyectos que responden a verdaderas prioridades y que podrían ser objeto de apoyo financiero por parte de los gobiernos y organismos internacionales. Los ejemplos incluyen el proyecto de producción de maíz en México, el de producción de ganado en Honduras y el de desarrollo para la vertiente nordeste del Uruguay.

La mayoría de los proyectos examinados muestra algunos logros. Sin embargo, algunos también muestran debilidades que deberían corregirse, por ejemplo:



- Proyectos que dedican mucho tiempo a estudios y formulaciones y no llegan a la etapa de la puesta en marcha.
- Proyectos que no hacen el debido uso de las organizaciones y estructuras establecidas por los organismos de servicio y no conducen a proyectos de campo que fortalezcan y promuevan estas organizaciones.
- Proyectos que son formulados y organizados sin la participación de los beneficiarios.
- Proyectos que demuestran ser de poca importancia en términos de las necesidades y prioridades de los países.
- Proyectos que son llevados a la práctica por personal técnico que actúa por su cuenta y aisladamente, en vez de ser organizados con el apoyo de otros técnicos.
- En algunos proyectos pueden detectarse la falta del liderazgo necesario.

Las principales limitaciones encontradas en la puesta en práctica de los proyectos son:

- Falta de recursos operativos suficientes y oportunos para asignar a los proyectos.
- Falta de comunicación entre técnicos de los países (excepto en proyectos multinacionales).
- Falta de interacción y apoyo entre técnicos en una misma Oficina Nacional.
- Falta de delegación de autoridad administrativa a las Oficinas Nacionales para manejar proyectos nacionales financiados por organismos internacionales, debido a que los arreglos administrativos de esos proyectos se manejan en la Oficina Central en San José.

#### 3.4 Proyectos nacionales y multinacionales

Los proyectos nacionales pueden surgir como resultado de convenios con los países, de solicitudes por parte de las autoridades nacionales o del financiamiento por organismos internacionales bajo la condición de que el IICA asuma la responsabilidad de la asistencia técnica.



Puesto que existe poca coordinación entre proyectos hemisféricos y nacionales, la mayoría de los proyectos nacionales no se beneficia con la capacidad y estructura hemisféricas del IICA.

Los proyectos nacionales son importantes cuando responden a las prioridades de los países. La experiencia muestra que en la mayoría de los casos el IICA ha debido responder a las prioridades establecidas por las autoridades del sector agropecuario que cambian con frecuencia, razón por la cual las prioridades también cambian. La carencia de fondos operativos ha sido uno de los factores que limitan la respuesta del IICA a las solicitudes de los países.

Un aspecto importante de las operaciones nacionales del IICA es que cada proyecto debe ser respaldado por un convenio que se firma con el gobierno. Ese documento establece las responsabilidades del IICA y de los participantes locales, además, define las metas y objetivos respecto a los cuales pueden ser medidos los logros y el impacto del proyecto y, por extensión, del Programa al que pertenece.

La asistencia del IICA a los países se opera mediante la asignación de personal profesional. Sin embargo, el sistema de asignación de personal frecuentemente omite la consideración de las prioridades de los países y por lo tanto, los profesionales asignados deben preparar proyectos de asistencia para justificar su presencia. Como resultado de esto, a menudo resulta imposible responder a las solicitudes de prioridad nacional, pues los recursos de cuota están comprometidos con técnicos que fueron enviados a un país en donde no eran necesarios.

En la mayoría de los países visitados una entidad gubernamental centraliza o aprueba las solicitudes de asistencia. En algunos países, sin embargo, el IICA responde directamente a las solicitudes de diversas entidades sin coordinación central o sin la aprobación de ningún departamento gubernamental. En consecuencia, los especialistas están involucrados en una serie de actividades no relacionadas entre sí que podrían ser o no de alta prioridad.

La estrategia de proyectos multinacionales, según se observó en ciertos casos, es eficaz porque optimiza la utilización de la infraestructura y los técnicos del IICA, aborda campos de interés para diversos países y, en la mayoría de los casos, cuenta con recursos operativos adecuados.

Algunos proyectos multinacionales parecen concentrarse en aquellos países en donde está ubicado el director del proyecto, con lo cual limitan la cobertura para los otros países. El IICA debería impulsar los proyectos multinacionales, pero los técnicos participantes, incluyendo el jefe o director del proyecto, deberían estar estrechamente vinculados con el director del Programa respectivo.

**IV**

**CAMBIOS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE QUE AFECTAN  
A LAS POLITICAS Y PROGRAMAS DEL IICA**

#### 4.1 La crisis económica y financiera: orientación de la política general

Cambios rápidos y enormemente significativos en el campo social, económico y político de los países de la Región han dado forma al contexto en el cual funcionan los Programas del IICA. Esta misma observación fue hecha por el G-5 en su Informe, que instaba al IICA a lograr flexibilidad y capacidad técnica para comprender y prever la dirección en que evolucionarían las economías del hemisferio. Hoy la dinámica de la Región es más compleja y está más fuertemente influida por factores exógenos, los países deben desarrollar la habilidad y capacidad para resolver crisis inmediatas y prever acontecimientos en el contexto de sus propios sistemas sociales.

Dado que los objetivos del IICA son asistir a los países en su desarrollo agrícola y ayudar a mejorar el sector rural, es imprescindible que el Instituto tome en consideración la dinámica de los cambios que se operan en la Región. La situación hoy, como en la última década y media, es de mayor inestabilidad y de presión económica más severa. Además, el sector agropecuario no puede ser considerado aisladamente de otros cambios que ocurren en otras áreas y sectores, como la urbanización y expansión de las zonas metropolitanas, el desarrollo de los mercados financieros, la movilidad de los capitales internacionales y la internacionalización de los mercados.

La tarea del IICA se complica aún más debido al hecho de que los países de la Región son extremadamente diferentes entre sí, en cuanto a atributos naturales, culturas, distribución demográfica y sistemas económicos y políticos. El IICA debe relacionarse con grandes países relativamente avanzados, que cuentan con modernos sistemas institucionales y personal capacitado y, al mismo tiempo, con países que carecen de recursos físicos, económicos e institucionales. Además, las instituciones del sector agropecuario con frecuencia son incapaces de manejar eficazmente el análisis económico y de políticas, así como la planificación para el desarrollo agrícola.



La creciente complejidad de cada sistema nacional y su interacción con un mundo cada vez más complejo sugieren que las estrategias del IICA deben ser trazadas casi "a la medida" para acomodarse a las necesidades específicas de los países. El IICA debe suministrar gente cuya preparación y experiencia sean iguales o mejores que las del personal existente en los países miembros.

Al mismo tiempo, el IICA puede jugar un papel importante en el seguimiento de los cambios y el análisis de los factores que afectan el desempeño de los sectores rurales de los países de la Región. El IICA debería, pues, asumir un rol activo en la movilización de procesos nacionales de toma de decisiones y brindar apoyo a la puesta en marcha de acciones específicas en áreas de alta prioridad.

El G-5 describió nueve condiciones que afectaban las operaciones del IICA y que deberían ser consideradas al estructurar las actividades de sus Programas. Eran las siguientes:

- Diversidad y complejidad de los países de la Región
- Alimentación y empleo
- Balance entre la población urbana y rural
- Demanda internacional cambiante
- Desarrollo diferencial
- Incremento del desarrollo tecnológico
- Deterioro de los recursos y degradación ambiental
- Costos de energía más elevados
- Expansión de las fronteras agrícolas

La mayor parte de estas condiciones han empeorado en el tiempo transcurrido desde aquel Informe. Este cambiante panorama ha provocado una mayor preocupación y a veces medidas draconianas por parte de los líderes en los distintos países, en su afán por liberarse de este efecto de remolino. Muchos miran al desarrollo agropecuario como solución parcial a sus problemas económicos. Al mismo tiempo, el sector agropecuario mismo ha ido cambiando en relación con la estructura económica total de los

países. Estos cambios tan rápidos deben ser comprendidos por el IICA y tomados en cuenta para el diseño de sus estrategias. Creemos que, para el futuro previsible, los cambios más significativos que dominarán el desarrollo de la Región son los que describimos en las secciones siguientes.

#### 4.2 La crisis económica y monetaria

Uno de los cambios más severos que han opacado otras consideraciones del desarrollo es la deuda externa extraordinariamente alta de los países de la Región, que ha aumentado más de siete veces en los últimos diez años, afectado así el desarrollo económico. La deuda externa ha llegado a un total cercano a los 400 mil millones de dólares estadounidenses, lo que representa una carga de aproximadamente 1.000 dólares estadounidenses por cada habitante (adulto o niño) de la Región. Además, las altas tasas de inflación han afectado a muchos países.

Se estima que el éxodo de capitales durante los años en que se agudiza la crisis (1981-1982) fue casi igual en monto a la deuda total de los 15 países deudores más grandes. Los préstamos y el capital han dejado de llegar a la Región; América Latina se ha convertido en exportadora neta de capital, aún sin contar la fuga clandestina de capitales. El pago de intereses vencidos absorbería aproximadamente la mitad del ingreso total de las exportaciones. El peso de la deuda externa, junto con los cambios en las fuerzas de los mercados internacionales, constriñe severamente la disponibilidad de capital para financiar a los sectores productivos.

#### Implicaciones para el IICA

Como organismo especializado que atiende asuntos de alimentación y agricultura, el IICA debería asistir a los países en el desarrollo de un marco de referencia para sus políticas, con el fin de garantizar que los recursos del desarrollo no sean desviados del sector agropecuario y que las políticas que afectan a la agricultura se desarrollen dentro de un marco de referencia económico comprensivo. El IICA deberá fortalecer su programa para el análisis y formulación de políticas, que debería ser parte del Plan de Mediano Plazo 1988-1992.

#### 4.3 Cambios del mercado interno e internacional

Existe un evidente excedente de materias primas y bienes agrícolas en el mercado internacional. El comercio mundial en esas áreas muestra signos de debilidad y hasta de una severa caída, y aumenta la tendencia a la restricción y el proteccionismo. Los términos de intercambio para los países menos desarrollados y los precios de sus bienes agrícolas se han venido abajo estrepitosamente en los últimos años. Los esfuerzos que se han hecho para aumentar la productividad, la producción y las exportaciones carecen, pues de recompensa, y las puertas se están cerrando a la generación de divisas que es necesaria para los pagos de la deuda y hasta para pagar el servicio de la deuda.

En la última década los precios de los productos agrícolas básicos han caído aproximadamente en el 50%. La caída de los precios sólo ha aumentado el peligro de una crisis de la deuda externa. El terreno que se había ganado mediante la liberalización del comercio internacional se está perdiendo. La escasez de divisas y las condiciones deplorables del sector externo en los países menos desarrollados están llevando a un redescubrimiento del trueque como forma de transacción internacional.

La agricultura puede ser una fuerza importantísima para el crecimiento económico y para superar la condición actual de recesión y contracción. Su importancia ha aumentado debido al papel que juega en el desempeño de los sectores externos en la Región. Casi la mitad del total de exportaciones es aún de origen agropecuario, pero sólo un ocho por ciento de gastos agrícolas son utilizados para importación de insumos. Ningún sector ha logrado tal coeficiente. La agricultura está contribuyendo más que en cualquier otra época a garantizar la seguridad alimentaria de la Región y reducir la dependencia externa para el abastecimiento de alimentos. Por eso, la Región en general comienza a adoptar políticas de seguridad alimentaria continental, basándose en su considerable potencial para la producción de alimentos y en la condición extremadamente heterogénea que posee dadas las posibilidades de especialización local y de complementación a nivel regional. Esta heterogeneidad también sugiere potencial para el incremento del comercio intraregional de productos agropecuarios.



### Implicaciones para el IICA

El IICA debe dar seguimiento muy cuidadoso a los cambios estructurales en el sector agropecuario que podrían surgir, por una parte, de un mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades alimentarias locales y, por la otra, de la intensificación, diversificación y comercialización de productos para el mercado externo para aumentar los ingresos por exportación. Esta dualidad en el sector agropecuario puede manejarse fácilmente en algunos campos (el campesino frente al productor comercial), mientras que en otros podría exacerbar las condiciones del pobre rural, en especial del que no tiene tierra. Los países deberán ser más hábiles para hacer ajustes en el sector agrícola, el IICA podría ofrecer liderazgo en ese campo.

#### 4.4 Cambios demográficos

Aunque las tasas de crecimiento de la población en la Región han bajado, la población continúa aumentando a un ritmo de 2.7 por ciento anual. Para fines de siglo, habrá más de 600 millones de personas en la Región, que constituirán un enorme mercado regional cuya demanda por alimentos, bienes y servicios crecerá aún más rápidamente que la población. Los jóvenes representan una alta proporción de la población, mientras que la proporción de la fuerza laboral es de aproximadamente un tercio del total. La expectativa de vida en la región está aumentando, y ahora es de aproximadamente 65 años. Esto es reflejo de mejoras en la salud y en la atención sanitaria, así como mejoras dietas. Pero aún el hambre, la desnutrición y la pobreza afectan a amplios segmentos de la población rural y urbana. El desempleo y el subempleo han aumentado a niveles sin precedentes de más del 40% de la fuerza laboral.

La urbanización continúa aumentando a un ritmo alarmante, lo cual representa un peso enorme para la capacidad de las ciudades, que deben hacer frente a las necesidades de vivienda, escuela, abastecimientos y servicios. Aunque la migración del campo a la ciudad parece haber declinado, continúa produciéndose de manera intensa reforzando la necesidad de ofrecer oportunidades en las zonas rurales.



Estos cambios demográficos en la región tienen un doble impacto en dos sentidos. En primer lugar, la población rural y agrícola está disminuyendo en términos relativos (y en algunos casos en términos absolutos) y debe proporcionar alimentos y materias primas a una población que crece rápidamente. En segundo lugar, los patrones de consumo de la población cambian con la urbanización, bajo la influencia de los medios de comunicación colectiva. En definitiva, estos cambios también se hacen sentir entre la población rural y también en la agrícola. Las variaciones entre países son significativas, pero ambas tendencias sugieren que se necesitan cambios profundos en la agricultura de la región en términos de productividad, tecnología, políticas económicas, mercadeo y ocupación, la combinación de factores de producción, productos requeridos, etc.

#### Implicaciones para el IICA

El IICA debe apoyar cada vez más los esfuerzos nacionales para aumentar la productividad agrícola y para desarrollar instalaciones más eficientes de almacenamiento, procesamiento y distribución, acordes con las nuevas estructuras productivas y las tendencias del consumo. El IICA debe realizar todos los esfuerzos necesarios para comprender las implicaciones del cambio social y, en particular, las que afectan al tamaño y distribución de la población. Estos cambios, junto con otras fuerzas, están produciendo a su vez cambios profundos en el papel del desarrollo agrícola en la región.

#### 4.5 Cambios sociales

Un problema relacionado con lo que se acaba de describir es el cambio social que se opera en la Región. Dadas las actuales tasas de crecimiento de la población, la Región tendrá que crear 3.4 millones de plazas de trabajo anualmente para absorber a los desocupados y a los nuevos miembros de la fuerza laboral. Más mujeres están en busca de trabajo y aumenta la necesidad de capacitar a los trabajadores para las nuevas demandas que enfrentan la industria y la agricultura. Las zonas rurales continúan enviando el excedente de la mano de obra a las zonas

urbanas e incluso a países limítrofes, con lo cual en algunos casos crean problemas de migración. Muchas de las comunidades rurales mantienen sus costumbres tradicionales y requieren atención especial en la satisfacción de sus peculiares necesidades. Estos fenómenos interrelacionados sugieren la necesidad de orientar nuevamente las políticas del desarrollo para lograr una mejor articulación de la agricultura, la industria y el sector de servicios. La diferente participación de los grupos sociales en el proceso de desarrollo ha llevado a una concentración desigual de beneficios. Por lo tanto encontramos una aguda necesidad de desarrollar las posibilidades de la Región en términos humanos y de recursos naturales, en ese proceso la adaptación tecnológica jugará un papel importante.

#### Implicaciones para el IICA

El IICA puede hacer muy poco directamente para aliviar los problemas actuales de la pobreza. Sin embargo, está claro que cualquier estrategia que se diseñe para resolver tales problemas debe procurar aumentar la participación de los beneficiarios en el diseño y puesta en marcha de planes y proyectos. La mejor organización en el plano rural también contribuirá a un uso más eficiente de los recursos disponibles para los productores y les ofrecerá una mejor posición negociadora en la comercialización de sus productos. El IICA ha hecho importantes contribuciones en este campo y debería continuar trabajando activamente dando apoyo a los países para mejorar su organización rural y, en general, la participación de la población rural en el proceso de toma de decisiones.

Además, el IICA debería ayudar a los países a mejorar la articulación del sector agropecuario respecto a otros sectores económicos y a desarrollar oportunidades de trabajo.

#### 4.6 Cambios tecnológicos

La adaptación y el desarrollo tecnológico son requeridos urgentemente para hacer frente a la creciente demanda interna y para que los países

participen de manera competitiva en los mercados internacionales. Debe ser diseñado un enfoque que parta de la tecnología agropecuaria para aumentar los rendimientos y la eficiencia de la producción, así como para extender la frontera agrícola. El uso cada vez mayor de insumos modernos de mecanización y tecnología de semillas ha cambiado la naturaleza de la producción agrícola. La revolución biotecnológica representa sin duda nuevas promesas en muchas actividades agropecuarias y afines.

La investigación y la capacitación, junto con el énfasis en el desarrollo institucional, deben jugar un papel central si debe garantizarse que el cambio tecnológico concrete su prometida contribución a la agricultura, que es tan importante en este momento en que la Región vive bajo nuevas y difíciles condiciones. El proceso de innovación tecnológica debe ser más consistente, más amplio y más profundo, asimismo, debería tener en cuenta los nuevos requerimientos de diversificación para satisfacer los mercados agropecuarios mundiales y manejar los cambiantes hábitos de consumo de la población de la región.

Muchas instituciones de investigación agropecuaria continúan enfrentando los mismos problemas que han llevado a su deterioro en la última década, falta de apoyo adecuado, reducción del número de científicos calificados, falta de liderazgo, de una estructura organizativa adecuada y deterioro de la infraestructura de investigación. En un momento en que la investigación agropecuaria es más urgente, no se reconoce la importancia de mantener una fuerte capacidad para la investigación.

Además, ha surgido una serie de nuevas tendencias. En primer lugar, hay en la Región diversos centros internacionales, que constituyen un recurso valioso para la generación de tecnología en el plano nacional, el asunto es saber cómo las instituciones nacionales pueden utilizar mejor el resultado de sus investigaciones. En segundo lugar, durante la última década los países de la región han tenido importantes y muy positivas experiencias con mecanismos de cooperación horizontal, diversos países se han reunido para abordar problemas comunes, mejorar el uso de los recursos y aliviar los problemas individuales que afrontan muchos de ellos. Ahora es importante crear medios de extender y perfeccionar estas



positivas aunque limitadas experiencias. En tercer lugar, el sector privado es cada vez más activo en la generación de tecnología y en actividades de transferencia, y esto representa una importante fuente adicional de recursos. Es preciso determinar cómo se puede utilizar eficazmente esos recursos, observando siempre las prioridades nacionales.

#### Implicaciones para el IICA

La situación arriba descrita sugiere un papel activo para el IICA en tres campos principales de trabajo, todos ellos contribuirán a un uso más eficaz de los recursos disponibles en el plano nacional e internacional.

Los países deben beneficiarse con las nuevas oportunidades que presentan los últimos adelantos en metodología de la investigación y con los recursos adicionales aportados por el sector privado y la asistencia internacional, para ello se necesitan mejores políticas tecnológicas. Estas deberían conducir a la investigación y la generación de tecnología a los problemas de alta prioridad, a una definición clara del papel de las distintas instituciones públicas y privadas que participan en el proceso y a la coordinación de la generación de tecnología con los otros aspectos de la política agropecuaria, tales como precios, crédito, insumos, etc.

En muchos casos, el nuevo contexto exige una revisión de los modelos institucionales existentes y un mejoramiento de las capacidades administrativas de las instituciones de investigación. En muchos casos, los problemas de la investigación se han vuelto más complejos: Ahora existen numerosas instituciones activas, mientras que en el pasado por lo general sólo había una en cada país. En años recientes, los recursos humanos y financieros se han extendido, debido en parte a la asistencia internacional pero también a las fuentes nacionales. Dadas sus características institucionales y capacidad técnica, el IICA está en muy buena posición para ayudar a los países en estos aspectos.

La cooperación entre los países y entre países y los centros internacionales ha demostrado ser fructífera y eficiente en términos de costos,



para lo cual requiere de un mecanismo facilitador que vincule a los actores y canalice el flujo de información. En el pasado reciente el IICA ha tenido un éxito indiscutible al proporcionar tales mecanismos a los países, así como a los centros internacionales de investigación agropecuaria. Debería continuar haciendo esto en el futuro.

V

**ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS EN EL  
PLAN DE MEDIANO PLAZO**

### 5.1 Definiciones y Objetivos de los Programas

El IICA está en una posición privilegiada para ofrecer las diferentes clases de cooperación que los países requieren con el objeto de cumplir con los mandatos establecidos en su Convención. El Instituto tiene la oportunidad de proporcionar liderazgo en análisis, orientación y desarrollo del sector agropecuario y en la conformación de estrategias apropiadas para la mejor utilización de los recursos humanos, físicos y naturales de la Región. Estas acciones las puede alcanzar el IICA:

a) mediante el mantenimiento de un equipo técnico de alto nivel de competencia y de gran experiencia; b) a través de innovaciones en la búsqueda y desarrollo de nuevas aproximaciones a los problemas urgentes relacionados con la pobreza rural, la alimentación y la agricultura; c) mediante la unión de dirigentes tanto públicos como privados, de todos los niveles del sector rural, para el análisis e intercambio de ideas, conocimientos y experiencias, con el fin de contribuir a la solución de problemas internacionales, regionales y nacionales.

El IICA tiene una ventaja comparativa para facilitar la interacción de instituciones, agencias, sectores, programas nacionales y multinacionales. Esta cualidad se debería aprovechar para fortalecer el diálogo y la acción entre instituciones donantes, lograr mayor efectividad de los Programas y promover mayor interacción entre los sectores público y privado.

El Plan de Mediano Plazo 1983-1987 dividió el área de competencia del IICA en 10 Programas que intentaban enfrentar los problemas inherentes al desarrollo agrícola y bienestar rural en el hemisferio americano. Este esquema trajo como consecuencia la dispersión de esfuerzos, por lo cual resulta esencial revisar e implementar la acción programática del Instituto, tratando de concentrar sus actividades de tal manera que sus áreas de competencia sean más consistentes con los recursos humanos, físicos y financieros disponibles.

Los Programas del IICA constituyen el principal elemento para la instrumentación de las estrategias de concertación y concentración de

esfuerzos, así como para el mejoramiento de su liderazgo técnico. Permiten identificar, analizar y priorizar áreas problema, además, establecer el marco de referencia y las estrategias operativas para su solución.

Los Programas constituyen el marco natural para delimitar la competencia del Instituto y concertar las acciones a nivel regional y de país, para programar el uso de los recursos presupuestarios, evitar la dispersión de esfuerzos y asegurar que las acciones de cooperación contribuyan efectivamente a la solución de los problemas que enfrentan los países para mejorar la productividad y bienestar de sus sectores rurales.

Con el objeto de reafirmar la importancia de los Programas como componentes básicos de la estructura del IICA, el Grupo considera indispensable que la agenda a tratar en las reuniones del Comité Ejecutivo se estructure de tal manera que permita discutir en detalle y separadamente: 1. Los aspectos técnicos de los Programas, 2. las políticas y los asuntos administrativos del Instituto.

Con el fin de lograr este objetivo, el Comité Ejecutivo podría dividirse en dos subcomités: uno para Programas y otro para política financiera y asuntos administrativos.

## 5.2 Criterios de selección de los Programas

El IICA debe concentrar los Programas en determinadas áreas de trabajo, a fin de mantener o desarrollar una alta capacidad de competencia técnica y atender, además, las necesidades específicas de países y regiones. Es necesario diseñar Programas que permitan concretar los objetivos, políticas y estrategias aprobadas por la Junta Interamericana de Agricultura. De ese modo se logrará un marco para la concertación y la concentración que orientará la ejecución de los proyectos y actividades a nivel de los países.



Es conveniente que los Programas respondan a necesidades comunes de varios países, apoyen a instituciones nacionales, aprovechen la infraestructura hemisférica del IICA y la capacidad técnica de su personal.

Por lo tanto, para seleccionar áreas de concentración programática se sugiere que el IICA tenga en cuenta los siguientes criterios:

- Los Programas deben responder a problemas prioritarios comunes al conjunto o a un grupo de sus países miembros.
- Los Programas deben fortalecer la capacidad institucional de los países para identificar, formular y ejecutar políticas, programas y proyectos para el sector agropecuario.
- Los Programas deben cubrir áreas en las cuales el IICA tiene o puede desarrollar competencia técnica para la ejecución de proyectos.
- Los Programas deben proveer incentivos para las actividades de cooperación entre países y organismos de asistencia técnica que faciliten el desarrollo de acciones de tipo nacional y/o multinacional.
- La selección de Programas debe tener en cuenta la probabilidad y grado de impacto potencial previamente estimado.

### 5.3 Número de Programas

Todas las personas entrevistadas, sin excepción, estuvieron de acuerdo en que el IICA debería reducir el número de sus Programas. Quedó claro que el Instituto no debe tratar de hacer todo lo que se le pida, involucrándose en actividades que no sean de importancia, sino comprometerse en programas y proyectos que tengan un gran impacto potencial. El IICA debe desarrollar suficiente capacidad analítica y operativa para interpretar y enfrentar situaciones específicas a nivel hemisférico, regional o nacional.

#### 5.4 Programas prioritarios propuestos

Del diálogo con las distintas autoridades de los países visitados y la posterior aplicación de los criterios de selección ya mencionados, surgieron las siguientes áreas como prioritarias:

- Análisis y Planificación de la Política Agraria
- Generación y Transferencia de Tecnología
- Desarrollo Rural
- Comercialización y Agroindustria
- Salud Animal y Sanidad Vegetal

La concentración resultante de la reducción del número de Programas puede perfeccionarse mediante una clara definición del contenido temático para cada uno de ellos. La intención es concentrar en unas pocas áreas prioritarias los objetivos de cada Programa, permitiendo la elección de proyectos a nivel nacional y de áreas, de tal manera que el impacto institucional sea visible. Finalmente, es posible concentrar aún más las acciones si son limitadas las actividades en un país a proyectos prioritarios. Por ejemplo, el próximo Plan de Mediano Plazo puede tener cinco Programas para el Instituto, pero alguna Oficina Nacional podrá decidir concentrar sus actividades en determinado número de proyectos incluidos sólo en dos o tres de los Programas.

En efecto, la nueva estructura de cada Programa permite la concentración a nivel institucional en áreas de alta prioridad en las cuales el IICA alcanza considerable iniciativa y capacidad técnica. Al definir cuidadosamente el área y las actividades del Programa y al desarrollar el liderazgo técnico en esas áreas, el IICA debería estar más capacitado para asistir a los países miembros, fortaleciendo sus propias capacidades

para analizar y resolver problemas. Además, la estructura del Programa también fortalece la capacidad de respuesta del IICA para responder a problemas y necesidades imprevistas de los países miembros, proporcionándoles un respaldo técnico más fuerte.

Tal como se indicó en el Capítulo II, los proyectos podrían dividirse en aquellos situados dentro de las áreas de concentración del Programa y los situados fuera de esas áreas, esto debería producir una solución parcial al problema de concentración, y al mismo tiempo permite una mayor flexibilidad. Asimismo, el reconocimiento de la competencia desarrollada por el IICA en las áreas de concentración debería inducir a los países a presentar un mayor número de solicitudes en esas áreas.

Además de esas áreas altamente prioritarias, los países mostraron interés en aspectos relacionados con la capacitación a diferentes niveles y en otras áreas anteriormente identificadas. También se sugirió que en regiones específicas podrían establecerse programas especiales.

## 5.5 Justificación de los Programas propuestos

### 5.5.1 Análisis y Planificación de la Política Agraria

Las características de la crisis económico-financiera que atraviesan los países hacen que el sector agropecuario adquiera especial importancia en el diseño de estrategias apropiadas para enfrentarlas con éxito.

El análisis, formulación y evaluación de políticas agropecuarias adecuadas para dar respuesta tanto a los problemas coyunturales como a los de tipo estructural se convierte, así, en un instrumento esencial en los esfuerzos de los gobiernos para conducir de manera más efectiva los procesos de desarrollo agrícola y rural.

Sin embargo, la capacidad de los países en este campo se ha deteriorado debido a la pérdida de apoyo político por parte de las oficinas sectoriales de planificación o por errores de éstas al aplicar modelos tradicionales y poco flexibles para responder con eficiencia y oportunidad a una problemática muy compleja.

Los Ministerios de Agricultura han perdido liderazgo institucional y están en desventaja frente a los responsables de asignar recursos a los sectores y de analizar, formular y evaluar políticas fiscales y monetarias que afectan al sector agropecuario. Por otra parte, los directivos de las instituciones públicas no han logrado cambios importantes en su forma de operar con el fin de movilizar efectivamente recursos y sus esfuerzos a todo nivel para hacer frente a una crisis que demanda acciones coordinadas y concertadas de unidades públicas, privadas y de los productores, en el marco de políticas consistentes, viables y efectivas.

Se requiere, entonces, una reorientación profunda en las estrategias de conducción del sector agropecuario, para ello se hace indispensable que los países cuenten con equipos técnicos altamente capacitados, que guíen la acción a nivel del sector, de las instituciones, de las regiones y de los programas y proyectos prioritarios. Ello facilitará la acción del Instituto, ajustando sus programas y proyectos a los requerimientos presentes y futuros y mejorando su capacidad de servicio a los países. El IICA, por su parte, debe estar en condiciones de recolectar, sistematizar y analizar información sobre el sector agropecuario a nivel hemisférico y de cada uno de sus países miembros.

EL IICA ha adquirido experiencia en esas áreas en la ejecución de actividades realizadas a través de: a) proyectos de la anterior Línea de Acción VII, b) proyectos bajo el actual Programa IX (Planificación y Administración para el desarrollo



agrícola y el bienestar rural), y c) proyectos de información numérica y estadística y actividades efectuadas a cabo por CIDIA.

Las experiencias anteriormente indicadas pueden ser utilizadas para apoyar a los países en la caracterización e interpretación de sus problemas, identificación y análisis del desempeño de las instituciones nacionales en la formulación, ejecución y evaluación de políticas, mejoramiento en la definición de políticas de corto y mediano plazo, elaboración de programas de desarrollo y de sus correspondientes planes operativos, diseño institucional y puesta en marcha de mecanismos de coordinación, el establecimiento de sistemas de seguimiento y evaluación y, finalmente, la formulación y administración de proyectos.

#### 5.5.2 Generación y Transferencia de Tecnología

Los sistemas nacionales de investigación, generación y transferencia de tecnología han tenido sólo un impacto limitado a pesar de esfuerzos e inversión sustanciales. Esto se debe en parte a factores estructurales de orden socioeconómico y a la falta de políticas destinadas a promover la adopción de nueva tecnología. También puede atribuirse a la debilidad organizativa y administrativa de las instituciones responsables de la investigación y extensión agrícolas.

A medida que aumente la demanda de mayor productividad agrícola en los años venideros, aumentará la necesidad de atraer mayores recursos para las actividades de investigación y transferencia de tecnología, y para hacer un uso eficaz de esos recursos.

El progreso científico ha coincidido con la proliferación de problemas y las crecientes necesidades de producción de alimentos y de materias primas agrícolas. Conforme se ha ido adquiriendo mayor experiencia en la generación y transferencia de tecnología, se ha hecho evidente que los complejos problemas

de la investigación y la extensión agrícola requieren con urgencia políticas eficaces y habilidades administrativas y gerenciales específicas y bien desarrolladas.

En el pasado reciente, la cooperación internacional en actividades de investigación ha aumentado y hoy representa un recurso importante de apoyo a los esfuerzos nacionales. Se puede ganar mucho mediante la utilización de las tecnologías desarrolladas por los centros internacionales y el intercambio horizontal de información obtenida mediante la investigación, entre países que tienen problemas comunes. Con este fin, es esencial contar con mecanismos más eficientes e intensificar el intercambio de experiencias obtenidas en los distintos países.

La tradición y experiencia que tiene el IICA en el trabajo con las instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología le dan comparativamente cierta ventaja para ayudar a los países a mejorar sus capacidades gerenciales, administrativas y de formulación de políticas en el campo de la investigación y la extensión agropecuaria. El IICA también puede canalizar recursos financieros disponibles de organizaciones internacionales para el fortalecimiento y consolidación de sistemas de generación y transferencia de tecnología.

En razón de su naturaleza institucional también tiene cierta ventaja comparativa para facilitar la divulgación de las conclusiones provenientes de los centros que trabajan en el área y la cooperación e intercambio de información sobre la investigación entre países. Por medio de estas actividades, el IICA podría contribuir a aumentar el flujo de recursos hacia la investigación agrícola en el plano nacional y para mejorar la forma en que cada país se inserta en el marco de referencia tecnológico de la región y del mundo. El propósito final es mejorar la producción y la productividad agrícola y forestal, y optimizar el uso y conservación de los recursos renovables.

### 5.5.3 Salud Animal y Sanidad Vegetal

La economía de la producción agropecuaria en los países miembros del IICA está influida por una diversidad de factores que comprenden distintos tipos de enfermedades que ocupan un lugar de importancia. El riesgo a que están sometidos los países para la diseminación de estas entidades patológicas es muy alto. Además, las instituciones nacionales tienen por lo general una capacidad operativa y financiera limitada para hacerles frente. Por esto es necesario unir esfuerzos y crear mecanismos de coordinación, que faciliten un mejor uso de los recursos físicos, técnicos y financieros de las distintas instituciones a cargo de la salud animal y la sanidad vegetal en los países.

El IICA, como organismo internacional, está llamado a promover y apoyar los esfuerzos de los países en la identificación, análisis y evaluación de las enfermedades, la formulación de normas sobre salud animal y sanidad vegetal y la coordinación con otros organismos internacionales y regionales. De esa manera, el Instituto debería involucrarse en la planificación del control y erradicación de las enfermedades de animales y plantas.

Muchos países miembros hacen esfuerzos actualmente para diversificar su estructura productiva y alejarse de la producción de rubros de exportación no rentables, tales como el azúcar. Esto podría introducir la necesidad de importar especies vegetales y animales, tendencia que, junto con el actual movimiento acelerado de bienes y personas, requerirá prestar mayor atención a la cuarentena vegetal y animal.

### 5.5.4 Desarrollo Rural

Se estima que de 50 a 118 millones de personas en América Latina viven en la pobreza. De éstas, el número que habita en las



áreas rurales va de 30 a 68 millones. En términos de porcentaje, la pobreza en las zonas rurales afecta a la población de un 20% a un 60% con variaciones de país a país.

Al mismo tiempo, las políticas que favorecen el desarrollo de productos básicos de exportación han demostrado ser perjudiciales para la producción de alimentos para el consumo local. A menos que se corrija esta situación, los países podrían encontrarse en una situación en la cual los ingresos de exportación para productos agropecuarios son insuficientes para cubrir el costo de la importación de alimentos.

Si este crítico problema debe ser abordado, es preciso diseñar, y poner en práctica proyectos específicos mediante el uso de metodologías y estrategias especialmente diseñadas para concentrarse en las familias de bajos recursos. Entre tales proyectos, deben citarse especialmente los referentes a la reforma agraria y la colonización, la organización de los productores y la capacitación en el uso de tecnología apropiada. Se ha dado especial importancia también a los proyectos de desarrollo rural integral, que comprenden componentes de mercadeo, crédito agrícola, irrigación, infraestructura, salud y educación.

Sin duda, una de las mayores limitaciones que enfrentan los programas y proyectos mencionados para alcanzar sus objetivos de erradicar la pobreza rural, ha sido la baja capacidad institucional de los países para su administración. Uno de sus resultados ha sido el uso ineficiente del cúmulo de recursos financieros que han sido puestos a disposición de los países por organismos internacionales tales como el BIRF, BID, AID, FIDA, CAF, CIDA, etc.

El IICA tiene considerable experiencia y capacidad técnica en este campo, como resultado del trabajo que ha realizado desde 1951 (Proyecto 39 - OEA). En la década del 60, se realizó un proyecto de desarrollo rural y reforma agraria y, a principios



de 1974, el Fondo Simón Bolívar puso en marcha proyectos de gran impacto en los países. Al mismo tiempo, fueron desarrollados y divulgados métodos para mejorar la capacidad gerencial de los jefes de proyecto.

Finalmente, en 1982, el Plan de Mediano Plazo creó el Programa de Desarrollo Rural Integral y el Programa de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural. A través de ellos, el IICA ha mejorado y aumentado su capacidad institucional para suministrar cooperación técnica a los países en áreas temáticas esenciales para su desarrollo. La experiencia acumulada debería ser utilizada por el IICA para generar nuevos modelos que ayuden a los países a lograr mayor éxito en sus esfuerzos por resolver el problema prioritario de la pobreza rural.

#### 5.5.5 Mercadeo y Agroindustria

La crisis económica en los países tiene especiales implicaciones en cuanto a los esfuerzos que se hacen para lograr un aprovisionamiento constante y eficiente de alimentos y para superar el desequilibrio crónico entre oferta y demanda. Es importante también aumentar los ingresos de divisas mediante el aumento de las exportaciones y la reducción de los gastos por concepto de importación de alimentos. Sin embargo, los esfuerzos actuales están generalmente limitados a unos pocos rubros tradicionales y a excedentes estacionales que son a menudo difíciles de comercializar, en parte debido al creciente proteccionismo en el comercio internacional.

Las decisiones de los agricultores están estrechamente ligadas a la conducta de los mercados en lo cuales colocan sus productos; su ingreso real depende en gran medida de los precios que pagan por los insumos y los que reciben por la venta de sus productos. Los gobiernos, a su vez, están preocupados por el creciente significado político del abastecimiento de alimentos a

los centros urbanos que crecen rápidamente. Al mismo tiempo, deben salvaguardar el nivel de ingreso de los productos y, de este modo proteger las posibilidades de una continua expansión de la oferta.

De manera similar, los gobiernos están interesados en organizar a los agricultores para el mercadeo, el desarrollo de servicios para dar asistencia técnica que ayude a reducir las pérdidas que ocasiona el mal manejo de los productos y a organizar y optimizar el trabajo de los intermediarios que cumplen con una función económica. Están interesados en la investigación de mercado, el desarrollo de sistemas de información sobre precios y mercados, el desarrollo de infraestructura de almacenamiento y el desarrollo de infraestructura de acopio, acondicionamiento y transformación para generar un mayor valor agregado a la producción y aumentar la capacidad de negociación de los productores.

En todos esos campos se vienen desarrollando esfuerzos, y los países cuentan con instituciones especializadas. Las actuales organizaciones del sector privado y en particular las de los pequeños y medianos productores también necesitan la cooperación del IICA. Las necesidades de capacitación a distintos niveles son muy grandes, y el Instituto ha adquirido la experiencia y cuenta con el personal calificado para ofrecer a los países cooperación técnica.

Los países miembros están particularmente ansiosos de mejorar sus instituciones y sistemas de mercadeo y consideran que ésta es una de las áreas de alta prioridad que requieren atención.

Como se ha señalado anteriormente, los países de la Región deben aumentar su producción agropecuaria para satisfacer a creciente demanda y para reducir las importaciones mediante el aumento de las exportaciones. Sólo de esta manera podrán lograr su seguridad alimentaria. Si la producción agrícola, forestal y

pesquera ha de comercializarse más eficientemente, será necesario mejorar el manejo posterior a la cosecha, el almacenamiento, transporte, procesamiento, uso de subproductos y la distribución y venta de los productos a nivel local e internacional. Estas actividades conciernen a un amplio rango de organizaciones públicas y privadas que pueden operar más eficazmente en un marco de políticas más adecuado en los distintos países. El ingreso en los mercados internacionales también requiere mayores capacidades a nivel de los técnicos y los administradores de mercadeo, para que puedan desenvolverse mejor en este ambiente.

Los países han dado alta prioridad a la capacitación de personas que desarrollen programas del sector público en los diferentes procesos del mercadeo y del sector privado que realicen funciones en la cadena del mercadeo. También necesitan mejorar su conocimiento de los mercados internacionales y su capacidad para operar en ese contexto.

#### 5.6 Lineamientos de los Programas y Marco de Referencia

De las conversaciones sostenidas con los directores e integrantes del personal del IICA en las oficinas nacionales, se desprende que los Directores de Programas deberían estar ubicados en la Oficina Central del Instituto en San José, y participar del grupo asesor del Director General, con capacidad para examinar, definir y evaluar las estrategias del IICA.

Los Directores de los Programas deben contar con apoyo de especialistas en los distintos campos para:

- Preparar marcos de referencia conceptuales y metodológicos para sus actividades.
- Lograr y mantener el liderazgo técnico.



- Realizar de manera expedita y oportuna el seguimiento, la supervisión y la evaluación de los proyectos a nivel de campo.
- Proveer apoyo técnico a los proyectos.
- Promover el intercambio de experiencias entre los proyectos y documentar aquellas que sean relevantes como fuente de información y material para la capacitación.
- Captar recursos externos.
- Mantenerse al día en las disciplinas básicas que sustentan el Programa.
- Establecer y mantener redes de intercambio y acción conjunta con las instituciones afines.
- Asumir el liderazgo en capacitación, especialmente en el nivel multinacional.
- Desarrollar orientaciones, guías técnicas e instrumentos basados en experiencias de cooperación y en las necesidades de los países.

5.6.1 Responsabilidades del Director de Programa

El Director de Programa será responsable de preparar las orientaciones para las actividades que deben desarrollarse dentro del Programa, con la asistencia del equipo técnico asignado para esos fines. Los Directores de Programas y sus asesores deberían tener capacidad técnica y ser reconocidos internacionalmente en sus campos de especialización.

Las responsabilidades del Director de Programa serán:

- Asesorar al Director General en el área de su competencia.



- Mantener contactos institucionales con organizaciones que realizan actividades en el área del Programa.
- Colaborar con los Directores Nacionales en el proceso de concertación y concentración de actividades.
- Analizar y aprobar o rechazar las propuestas de proyectos de cooperación técnica presentados por los especialistas del Programa.
- Participar con los Directores de Area y de Oficina en el proceso de supervisión, seguimiento y evaluación de los proyectos del Programa.
- Participar en la preparación y aprobación del Programa-Presupuesto del IICA y de los programas operativos de los proyectos.
- Apoyar a los especialistas del programa en la formulación de proyectos y demás instrumentos de cooperación técnica.
- Promover y establecer mecanismos para el intercambio de experiencias entre los especialistas asignados al Programa.
- Definir, con la participación de los especialistas, los mecanismos operativos del programa.
- Difundir los resultados obtenidos de la ejecución de los proyectos en los países.
- Preparar informes pertinentes, de conformidad con el sistema establecido por la Dirección General.
- Promover los esfuerzos realizados por los especialistas del Programa para mantenerse actualizados en sus respectivas especialidades.

- Representar al Instituto en reuniones técnicas referidas a las áreas temáticas del programa.
- Mantener informadas a las oficinas del IICA y a los gobiernos de los países acerca de la estrategia del Programa y de la capacidad técnica del IICA en el área temática respectiva.
- Ayudar a obtener y canalizar recursos financieros y técnicos externos para fortalecer y expandir la acción del Programa y de sus proyectos.
- Preparar el Programa-Operativo de la Dirección del Programa para su consideración por los funcionarios pertinentes.
- Participar en el proceso de evaluación del desempeño de los especialistas asignados al Programa.

#### 5.6.2 Lineamientos para la Preparación de Proyectos

Los Proyectos son la unidad técnica y operativa básica de los Programas en los países . Por lo tanto, deberían seleccionarse mediante criterios estrictos, incluidos los siguientes:

- Responder de manera adecuada a problemas claramente definidos en uno o mas países.
- Contar con un instrumento que formalice los acuerdos entre el gobierno y el IICA (convenio, contrato, carta de entendimiento), que defina específicamente los objetivos, metas y recursos humanos y financieros aportados tanto por el país como por el IICA
- La temática del Proyecto debería ser consistente con uno o más de los Programas del IICA.

- El IICA debe ejercer su liderazgo a través de un equipo técnicamente solvente y mediante la aplicación de sus instrumentos de acción (investigación, estudios, capacitación, apoyo técnico, etc.)
- Los recursos operativos deberían ser suficientes para optimizar la inversión en costos fijos (salarios, administración etc.)
- La definición de objetivos y productos a obtener, así como la estrategia de ejecución, deberían ser suficientemente claros para facilitar la adecuada supervisión, seguimiento y evaluación de resultados tanto por parte del país como del IICA.

#### 5.6.3 Relación entre Proyectos y Programas

- El jefe del Proyecto y el personal técnico y administrativo deberían ser debidamente seleccionados.
- La posición de jefe de proyecto debería ser debidamente reconocida, de tal manera que las funciones que para el cargo ha definido la Subdirección General Adjunta de Operaciones, puedan ser realizadas eficazmente. Para ello deberían establecerse los incentivos apropiados.

Es conveniente destacar nuevamente que el IICA debería concentrar sus acciones en Proyectos que tengan impacto potencial y la eliminación del requisito de tener un proyecto por cada especialista internacional que se contrate con recursos regulares.

#### 5.6.4 Obtención y asignación de recursos

Los Programas y sus proyectos deben contar con suficientes recursos para poner en práctica una estrategia técnica que permita lograr impacto a través de su ejecución.

Teniendo en cuenta las restricciones financieras impuestas por el congelamiento de recursos de cuota que estableció la Junta Interamericana de Agricultura, es necesario introducir cambios en las políticas para obtener y asignar recursos. Los recursos de cuota deberían asignarse con preferencia a:

- Apoyar la participación del IICA en Proyectos que también reciban recursos nacionales y/o externos, con el propósito de maximizar la utilización eficiente de su personal profesional internacional.
- Proveer recursos a las Oficinas Nacionales para estudios de pre-inversión, para financiar la evaluación de resultados de los proyectos y divulgar las experiencias adquiridas .
- Asignar recursos de tal manera que las Oficinas Nacionales puedan responder a solicitudes de los gobiernos mediante acciones de coyuntura que permitan posteriormente generar Proyectos con impacto potencial.
- Reforzar la capacidad del CEPI en la formulación de Proyectos de Inversión.

## 5.7 Estructura de los Programas

La heterogeneidad de la problemática que debe enfrentar el IICA para atender a las demandas de cooperación técnica de los países hace necesario que su esquema organizacional y el de los Programas en especial se caracterice por su flexibilidad operativa.

En general, cada Programa debería estar constituido por un Director y un equipo técnico de apoyo con sede en la Oficina Central del IICA, así como con especialistas a nivel regional.



El G-6 recomienda que se establezca un comité asesor para cada Programa, integrado por no más de seis especialistas externos, que asesoren al Director de Programa. Esos consultores deberían ser seleccionados en los países miembros junto con los directores de las Instituciones Nacionales con las que colabora el IICA en la ejecución de los proyectos y con otros especialistas reconocidos en el campo de que se trate.

El comité asesor debería reunirse por lo menos una vez por año con el propósito de asesorar al Director de Programa acerca de la formulación de políticas y estrategias, así como en el seguimiento y la evaluación de las actividades y resultados programados y en la programación de futuras propuestas.

En vista de los costos que ello implica, el objetivo podría lograrse inicialmente mediante el establecimiento de un solo comité multidisciplinario formado por especialistas externos que representen a cada una de las áreas de los Programas. Esto permitiría al grupo realizar una evaluación mucho más detallada en el terreno, que si cinco comités estuvieran tratando de funcionar con restricciones financieras. Además, un solo comité multidisciplinario que examinara las acciones de los Proyectos en el terreno, podría evaluar mejor las estrategias de proyectos desarrolladas por los distintos Programas y el impacto que éstos hayan tenido.

El IICA debería considerar las ventajas de un enfoque de este tipo antes de establecer la estructura del comité. El mecanismo es flexible y puede adaptarse de diferentes maneras a los Programas y a las actuales limitaciones financieras. Por ejemplo, podría ser preferible establecer un comité para dos o tres Programas, mientras que uno o dos Programas más requerirían comités separados. Si se selecciona a los especialistas externos entre las distintas áreas geográficas, serían reducidos los costos, sobre todo si ellos visitan los proyectos antes de reunirse en un punto central.

A las reuniones técnicas del comité o de los comités podrían asistir los especialistas externos de un Programa en particular. También podrían organizarse otras reuniones especiales. Los mecanismos operativos para

cada Programa pueden definirse dentro de esos lineamientos, así como la estimación de costos, y, finalmente, el comité o los comités establecidos.

Los Directores de Area serán responsables de las tareas propias de la supervisión en el terreno del Programa y del enlace con todas las instituciones, organismos regionales y otras entidades y mantener un adecuado contacto con los países del área.

Los especialistas responsables de los proyectos en las Oficinas Nacionales trabajarán bajo la supervisión administrativa del Director de Oficina.

Inicialmente, cada Director de Programa decidirá cuántos especialistas son necesarios para diseñar lineamientos operativos y orientaciones metodológicas, localizándolos en San José. Posteriormente, una parte de ese grupo debería asignarse a proyectos específicos en los países y sólo el Director del Programa y uno o dos especialistas permanecerían en la Oficina Central, uno de ellos asumiría las responsabilidades del Director del Programa cuando él (o ella) se ausente de la Oficina Central. A nivel de área, y cuando la magnitud de los proyectos en marcha lo requiera, el Director de Programa seleccionará a un especialista que será ubicado en uno de los países como coordinador de campo para dicho funcionario el área y que tendrá las siguientes responsabilidades:

-Cooperar con el Director de Programa en la identificación, formulación, seguimiento, supervisión y evaluación de los Proyectos del Programa en los países del área correspondiente.

-Participar en el diseño de metodologías para el Programa y en la divulgación de las experiencias adquiridas en la ejecución de los Proyectos. Los Directores de Area deberían recibir copia de los informes.

Recomendamos que los Directores del Area Central y la del Caribe estén ubicados en sus áreas. En el Caribe, la ubicación del Director de Area debería ser examinada, y tendría que considerarse la conveniencia de

ubicarlo lo más cerca posible de la sede de la mayoría de las instituciones y organizaciones regionales (Guyana, Trinidad y Tobago y Barbados).

Además, sugerimos, como se expresó antes, que se reubique a los Directores de las áreas Andina y Sur en la Oficina Central, en San José. Sin embargo, esto podría reverse en el futuro.

El Grupo comprende que el IICA aparentemente da poco reconocimiento a la importante función de los Directores de Programa. La descripción de la estructura del IICA que aparece en los Informes Anuales define a la Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas como parte de la Oficina Central de la Dirección General, pero no se hace mención a las "Oficinas de los Directores de Programa". Creemos que la descripción de la estructura del IICA debería hacer referencia específica a las oficinas de los Directores de Programa como componentes de la Oficina Central de la Dirección General. También debería considerarse la posibilidad de aumentar el nivel en que se asigna a los Directores de Programa.

El grupo propone un nuevo énfasis, con Programas bien desarrollados, con áreas de concentración claramente definidas, en las que el IICA pueda desarrollar una alta competencia. El Grupo también propone que se examine la línea de dependencia de los Directores de Programa para determinar cómo puede hacerse más eficiente su relación con la oficina del Director General.

#### 5.7.1. Relación entre la estructura y las funciones de los Programas

La nueva estructura de los Programas define claramente las áreas de concentración del IICA, en las cuales se ubicará la mayoría de los proyectos. Tal como se destacó en el Capítulo II, otros proyectos desarrollados a petición de los países miembros y de los Directores Nacionales, podrían quedar fuera de las áreas de concentración de los Programas. El IICA cuenta con ciertos instrumentos mediante los cuales pueden ponerse en marcha los

programas: por ejemplo investigación, capacitación, apoyo técnico, etc. Además de los Programas, existen un conjunto de actividades funcionales vinculadas con cada una de las áreas. Esas actividades incluyen:

1. Análisis de los problemas y políticas agrícolas
2. Desarrollo institucional basado en la organización y la administración
3. Transferencia de tecnología
4. Identificación, preparación y ejecución de proyectos
5. Prestación de servicios a los países
6. Intermediación técnico-científica.

El Cuadro 4 presenta la relación entre esas actividades funcionales y los Programas.



CUADRO No. 4. MATRIZ DE ACTIVIDADES FUNCIONALES DE LOS PROGRAMAS\*

Actividades Funcionales	Programa I	Programa II	Programa III	Programa IV	Programa V
1	+	+	+	+	+
2	+	+	+	+	+
3	+0	+0	+0	+0	+0
4	+0	+0	+0	+0	+0
5	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-

+ Significa que la iniciativa, el liderazgo y la correspondiente participación corresponden principalmente a los equipos del IICA en el Programa.

+0 Significa participación principalmente por parte de los equipos del Programa y Directores Nacionales.

- Significa que la iniciativa en la actividad es principalmente de los Directores Nacionales y otras unidades.

+ Esta distribución de actividades funcionales inter-programas no sugiere exclusividad entre estas interacciones, sino que pretende sugerir la fuente más probable de información.

**VI**

**OBSERVACIONES GENERALES**

## 6.1 Relaciones con el CATIE

No se pidió al G-6 que realizara una evaluación sobre el CATIE o que hiciera una apreciación de la relación entre el IICA y el CATIE. Sin embargo, el Grupo sintió que el estado de esta relación era importante para la eficacia de ambas instituciones. El Grupo se sintió complacido de comprobar que ambas instituciones, a través de sus Directores, han examinado cuidadosamente los elementos críticos de su relación, con la intención de mejorar su apoyo mutuo y eficacia.

El G-5 hizo en su momento extensas recomendaciones respecto a las operaciones del CATIE y la forma en que el IICA y el CATIE pueden interactuar a través de sus programas. Opinamos que ahora, con una mejor relación entre estas instituciones, las recomendaciones en cuestión podrían ser puestas en práctica.

## 6.2 CEPI

Una de las solicitudes que con más frecuencia hacen los países es la de asistencia del IICA en la preparación de proyectos financiados. El IICA ha establecido una excelente reputación en el trabajo con las más importantes organizaciones financieras internacionales y los países respectivos en el desarrollo de proyectos. El Grupo opina que este servicio debería continuar y que debe aumentarse su capacidad de respuesta, para que el CEPI esté en condiciones de hacer frente más rápidamente a las solicitudes de los países. Se nos dijo que algunas solicitudes de asistencia dirigidas al CEPI sufrieron demora de varios meses antes de la emisión de una respuesta. Si bien no instamos a un aumento en el número del personal del CEPI, sugeriríamos que el CEPI busque los medios para aumentar su capacidad de preparar más proyectos. No sugerimos que el CEPI sacrifique el control de calidad o el derecho a rechazar una solicitud cuando, a su juicio, la propuesta no esté en el campo de su competencia.

El Grupo también opina que las actividades del CEPI deberían estar más integradas con los objetivos generales y los programas específicos del

IICA. Para lograrlo, sugerimos que la administración emprenda un examen de las estrategias y procedimientos del CEPI. En este sentido, nuestra impresión es que el CEPI funciona de manera más bien independiente del personal y Programas del IICA. Si bien la naturaleza de las operaciones del CEPI sugiere la necesidad de contar con una considerable flexibilidad, se cree que debería existir mayor vinculación con las metas de los programas del IICA. También se opina que el CEPI debería dar prioridad a los proyectos que se insertan en las áreas de los Programas específicos del IICA.

Además, el Grupo cree que el personal de los Programas del IICA debería participar en la preparación de proyectos. Tal participación constituye una forma eficaz de vincular las actividades de desarrollo de conocimientos del Programa con los programas de acción. Un buen diseño de los proyectos es esencial para garantizar el éxito de su ejecución. El proceso de preparación de propuestas de Proyectos incorporaría las experiencias del análisis de funciones, así como las políticas y los factores institucionales involucrados en la preparación de los programas de desarrollo agrícola. Muy frecuentemente, quienes preparan los proyectos no son quienes deben ponerlos en práctica. Por lo tanto, la experiencia en preparación de proyectos ofrece la oportunidad de obtener una visión de la función de diseño, mientras que las operaciones del Programa se centran en la puesta en práctica.

Finalmente, creemos que la preparación de proyectos por parte del CEPI no debería concebirse por parte del IICA como fuente de ingresos. Si bien mucho del costo de la preparación de proyectos debería ser financiado por la organización que solicita el proyecto, el IICA tendría que hacer algún tipo de contribución (en servicios de personal) que debería considerarse parte normal de la actividad del personal del IICA.

### 6.3 CIDIA

Los sistemas de información han experimentado cambios notables en las dos últimas décadas. Su influencia y penetración en todos los campos de la actividad técnica ha aumentado enormemente en ese período. El CIDIA,



centro especializado del IICA en el campo de los sistemas de información (con énfasis en la información documental y bibliográfica) no se ha mantenido a tono con estos nuevos avances. Las razones son diversas. Una de ellas es la reducción de fondos y en particular de fondos externos, que fueron de extraordinaria importancia cuando se fundó el CIDIA. Otro problema es la intensa concentración del CIDIA en AGRINTER (el sistema regional de información documental bibliográfica), que le hace prestar menos atención al campo de la información numérica y estadística. Sin duda, el CIDIA tiene un rol importante para el futuro. Si esto ocurre, el IICA debe emprender un examen cuidadoso de sus objetivos, estrategias y procedimientos como paso preliminar en la reorganización del centro.

#### 6.4 Mejoramiento de las acciones del CORECA\*

##### 6.4.1 La imagen del CORECA

El funcionamiento del Comité Regional de Cooperación Agrícola (CORECA) se ha visto entorpecido por la confusión que existe en cuanto a su naturaleza y objetivos. Esto ha impedido que haga una mejor contribución.

El Convenio IICA/PAISES firmado en 1980 puso énfasis en la formulación de políticas y preparación de estudios y proyectos, el Convenio IICA/ROCAP firmado en 1981 hacía énfasis en el análisis y formulación de políticas. Esto, junto con diversas interpretaciones de parte de las oficinas nacionales, hizo que el CORECA emprendiera un gran número de actividades dispersas.

---

\* Aunque esta sección no estaba comprendida en los términos de referencia originales del G-6, nos complace hacer sugerencias acerca de la "estrategia operacional" del CORECA, conforme a lo solicitado por el Comité Ejecutivo del Consejo.

En vista de las expectativas que existen sobre lo que es el CORECA y lo que debería hacer, se sugiere que el primer paso sea aclarar los propósitos y objetivos del CORECA.

#### 6.4.2 Papel principal del CORECA

El CORECA es un excelente foro para reunir funcionarios que tienen responsabilidades políticas y técnicas. Ofrece una buena oportunidad para el análisis y formulación de políticas y para obtener apoyo de alto nivel respecto a las medidas y acciones necesarias que son comunes a los países miembros en donde trabajan el IICA y algunas otras organizaciones regionales.

Debería entenderse, en primer lugar, que los Ministros de Agricultura normalmente se interesan más en resolver sus problemas nacionales que en abordar problemas regionales. Sólo cuando la interacción y cooperación con otros países les permitan resolver esos problemas podrá el CORECA recibir apoyo efectivo.

En segundo lugar, debería aceptarse que la mayoría de los países latinoamericanos tiene impedimentos y debilidades en lo que respecta a procesos de análisis y formulación de políticas. Consecuentemente, el CORECA debería trabajar en los siguientes campos prioritarios:

- a. Fortalecimiento de la capacidad de los países para el análisis y formulación de políticas. Esto debería hacerse con el apoyo del CORECA y de los cuerpos técnicos del sector agropecuario en los países, y aprovechando las experiencias de otros países para promover la cooperación regional en este campo.
- b. Revisión constante de lo referente al sector agropecuario tanto en el contexto nacional como en el regional, para formular políticas que sean comunes a dos o más países y más tarde delinear proyectos cooperativos regionales.

- c. Utilización del CORECA como foro para promover el entendimiento de los requerimientos del desarrollo rural y agrícola y para presentar posiciones comunes frente a terceros.
- d. Utilización del CORECA para mejorar la participación de los países miembros en las reuniones de la JIA. Las discusiones de la JIA deberían enriquecerse mediante la preparación de materiales de referencia por parte de la Secretaría Ejecutiva del CORECA con la ayuda del IICA. Esto debe ser revisado por el CORECA.

#### 6.4.3 Papel del CORECA en la preparación de proyectos

El énfasis que han puesto el IICA y los Ministros en la preparación de proyectos se debe, aparentemente, a su interés en obtener resultados concretos. El G-6 piensa que el mandato de la Secretaría del CORECA debería ser identificar y desarrollar junto con los países una lista y descripciones de proyectos de cooperación para los países, en consecuencia con las políticas que hayan sido acordadas. La preparación de proyectos, pues, debería estar en manos de unidades de planificación de los países que podrían estar asistidas por el Director de Programa del IICA que fuese responsable del proyecto, así como por el CEPI (especialmente si se procurase financiamiento externo).

Aunque la identificación de los posibles ámbitos de los proyectos de cooperación trascienda los límites de esta misión, nos gustaría mencionar el potencial que ofrecen los siguientes campos: planificación, análisis y formulación de políticas, redes de investigación en sistemas de producción y cultivos específicos, capacitación en riego y sanidad animal y vegetal.



#### 6.4.4 La Secretaría del CORECA y su relación con la estructura del IICA

El equipo que evaluó el Convenio IICA/ROCAP recomendó que la Secretaría del CORECA fuese anexada a la Oficina del Subdirector General para que se garantizara el apoyo del IICA. El G-6 discutió esa recomendación con personal del IICA, que opinó que esto podría dificultar la línea de mando del Director de Area. Por lo tanto, si se da mayor jurisdicción y apoyo al Director de Area, como ha sido propuesto, la Secretaría del CORECA podría permanecer bajo esa dirección. Tanto el Director General como el Subdirector General deberían supervisar estos cambios para garantizar su buen funcionamiento.

La Secretaría del CORECA debería estar compuesta por técnicos capaces de organizar y apoyar el trabajo de los ministros en lo referente al IICA y otras organizaciones, análisis y formulación de políticas, resoluciones e identificación y preparación de proyectos cooperativos. El Director del Area respectivo del IICA debería participar en la organización de actividades de los Ministros. Las funciones técnicas actuales del CORECA, en lo que respecta a la preparación de proyectos, cooperación técnica recíproca, administración de datos e información, deberían ser realizadas por las unidades estructurales regulares del IICA. La actual Unidad de Cooperación Técnica (RUTA-COTER) debería situarse dentro del IICA, en la Subdirección General Adjunta para el Desarrollo de Proyectos, de manera que sirviera a los intereses más amplios del IICA. La administración de datos y la información serían del resorte del CIDIA. El Director del Area Central del IICA debería recibir solicitudes para estas funciones y asumir la responsabilidad de coordinarlas. Debería tener un asistente que fuese designado jefe de proyecto del CORECA, si se hubiese financiado un proyecto para apoyar al CORECA.

#### 6.4.5 Conclusiones y recomendaciones

El CORECA constituye un foro útil para que los Ministros de Agricultura discutan y apoyen acciones de importancia para el



desarrollo rural y agrícola de la región. El CORECA ha tropezado con problemas que son comunes a toda nueva organización. Sugerimos que las funciones de la Secretaría del CORECA se separen de las funciones técnicas que puedan realizar las unidades estructurales regulares. En razón de la nueva dimensión y apoyo que el IICA conferirá a los Directores de Área, el CORECA podría quedar bajo la Dirección del Área Central, siempre que el Director General y el Subdirector General sigan de cerca estas operaciones para garantizar que se desarrollan adecuadamente.

#### 6.5 Función de servicio del IICA

Una de las solicitudes más frecuentes que recibe el IICA de los países es la de servicios administrativos relacionados con: 1) la identificación y selección de profesionales por contrato para permitir a los países seguir normas internacionales en su relación con consultores profesionales nacionales o internacionales, 2) la importación de bienes. En algunos países, las restricciones de importación son tan complejas que hacen prácticamente imposible adquirir los equipos, aparatos, reactivos químicos y otros elementos especiales que requieren las instituciones nacionales. Los convenios del IICA con los países le permiten, como organismo internacional, realizar estas funciones especializadas. Sin embargo, es importante asegurarse de que esta actividad no será el objetivo principal del IICA en su cooperación con los países.

#### 6.6 Estrategia especial para la zona del Caribe

Los miembros del G-6 que visitaron el Caribe, escucharon en todos los niveles (ministerial, técnico-gubernamental y técnico del IICA) que se necesitaba una estrategia especial para el Caribe. Esto se debe a que la mayoría de los países son islas de poca extensión y población y dos son territorios continentales también con poblaciones relativamente pequeñas.

Con el objeto de crear un marco de referencia para el desarrollo de esta estrategia, recomendamos que el director del área sea mantenido en el

área del Caribe (Area II). Un aspecto importante de las responsabilidades de esta persona es constituir el enlace con las organizaciones regionales (CARICOM, OECS, CARDI, UWI-Facultad de Agricultura, CDB, CFC) y las oficinas de las organizaciones financieras y técnicas que cubren a buen número de países (AID, CIDA, CEE, FAO). El Director de área debería ser particularmente activo en el desarrollo de proyectos multinacionales, especialmente los de cobertura a nivel de área, en particular los relacionados con la Estrategia Regional de Alimentos y Nutrición de CARICOM. La Oficina también debería apoyar en el fortalecimiento de la relación entre los países del CARICOM con Haití y Suriname.

El Director de Area debería asumir un papel principal en el mejoramiento de la supervisión de los programas del IICA en el área. Al desarrollar programas multinacionales, deberían ser indentificadas áreas de importancia para el tratamiento multidisciplinario, como la necesidad de diversificar la producción de azúcar en muchos países. El Director de Area también daría información a la Secretaría del CARICOM sobre actividades del IICA en el área del Caribe, para su presentación al Comité Permanente de Ministros de Agricultura.

Han sido utilizadas con éxito redes multinacionales y regionales en la zona del Caribe, y constituyen un mecanismo útil para compartir los escasos recursos humanos y las instalaciones físicas también escasas. Además, las redes son una buena forma de vincularse con otras organizaciones internacionales, especialmente los centros internacionales de investigación agrícola. El IICA está en excelente posición de promover estas redes o interconexiones y participar en ellas, y esta ventaja se hará mayor conforme los países de la región aumenten su interacción con el IICA.

#### 6.7 Sociedades profesionales

El IICA ha asumido un papel de liderazgo en la formación de la Sociedad para la Sanidad Vegetal en el Caribe, de gran importancia para el

futuro de esa disciplina en la región. En el pasado, el IICA ha estado involucrado en este campo al proveer el Secretariado para la Región Tropical de la Sociedad Estadounidense de Ciencias Hortícolas.

No hay duda, por consiguiente, de que el IICA puede jugar un papel importante en la formación de sociedades profesionales y en el fortalecimiento de las ya existentes en el sector agropecuario. Estas sociedades, como organizaciones del sector privado, pueden en gran forma fortalecer notablemente los vínculos entre los sectores público y privado (puesto que sus miembros provendrán de ambos) y facilitará de diversas formas el papel del IICA en cuanto al mantenimiento de contactos con gran número de personas que trabajan en el sector agropecuario en los planos nacional e internacional. Desde luego, el IICA está en excelente posición para fomentar el establecimiento de conexiones entre las sociedades profesionales de los distintos países a los que sirve el IICA, particularmente entre América Latina y el Caribe. Se espera que los Programas desempeñen un papel en el fomento de estas sociedades.

**VII**

**RESUMEN DE RECOMENDACIONES**



## Introducción

Los Programas del IICA han venido realizándose en un contexto de rápidos y profundos cambios en los ámbitos social, económico y político de los países de la Región. Es muy probable que en el futuro previsible continúe existiendo cierto grado de inestabilidad en la Región, esto requerirá un esfuerzo sustancial por parte de los países para hacer los ajustes necesarios en sus sistemas económicos y sociales. En una medida no des-  
deñable, los sectores agropecuarios de los países también experimentarán cambios dinámicos si desean responder a las expectativas que de ellos se tienen para contribuir a las economías nacionales y el bienestar de la población.

El Grupo reconoce el papel y funciones importantes del IICA en esta situación, y tiene confianza en que el Instituto estará a la altura de este desafío. El organismo es único en el hemisferio y sería difícil reemplazarlo con otro sistema.

Si bien el proceso de examen que el Grupo ha emprendido revela la fuerza del IICA, también arroja luz sobre ciertas áreas que requieren cambio o modificación y que, de atenderse debidamente, podrían fortalecer la capacidad de la Institución para proporcionar liderazgo y asistencia en la Región. Más abajo aparece un resumen de las principales recomendaciones que el Grupo ha hecho sobre los temas en discusión. Estas recomendaciones no deberían analizarse aisladamente, sino ser consideradas en el contexto de los planteamientos pertinentes del texto, en donde aparecen propuestas adicionales.

El objetivo principal que nos hemos impuesto al hacer estas recomendaciones es que el IICA desarrolle un número limitado de Programas bien definidos en áreas de concentración en las cuales el Instituto tiene ventaja comparativa y en las que ha desarrollado o debe desarrollar un alto nivel de competencia.

### Consideraciones Generales

1. Deberían ser revisadas las recomendaciones del G-5, por cuanto muchas de ellas son aún válidas y no han sido puestas en práctica.
2. El IICA debería desarrollar una mejor capacidad para analizar los acontecimientos globales, regionales y nacionales e interpretarlos en el contexto de los imperativos del desarrollo.

### Plan de Mediano Plazo

3. El Plan de Mediano Plazo debería mantener su formato actual, pero debería expresar claramente cuáles son los criterios para la selección de Programas.
4. Deberían prepararse documentos separados acerca de cada Programa, con información más detallada para el personal del IICA, estos documentos deberían contener lo siguiente: a) lineamientos para la elección y desarrollo de los proyectos; b) una explicación clara sobre las áreas de concentración de cada Programa.

### Cambios en la estructura del IICA

5. Las posiciones de Director de Area y Director de Oficina Nacional deberían ser separadas.
6. El Director de Area para el Caribe debería permanecer ubicado en esa zona. Los Directores de las áreas Central, Andina y Sur deberían estar en la Oficina Central, pero esta decisión debería mantenerse en revisión.
7. Los Directores Nacionales en el Caribe deberían estar subordinados al Subdirector General Adjunto de Operaciones, pero en los otros tres casos

deberían estar subordinados a los Directores de Area reubicados en la Oficina Central, que podrían ser Directores de Operaciones para las áreas Central, Andina y Sur.

8. Con el fin de mantener un alto grado de excelencia en lo que respecta al personal del IICA, deberían difundirse los anuncios sobre plazas vacantes entre el mayor número de profesionales posible, particularmente en los países miembros del IICA.
9. En cuanto al problema de la edad media de los funcionarios profesionales del IICA, debería contratarse a profesionales más jóvenes debidamente calificados.
10. La contratación de profesionales más jóvenes debería comprender una cuota apropiada de mujeres y un mayor número de profesionales nacionales, así mismo deberían establecerse los mecanismos apropiados para estimular a ese personal a desarrollarse y alcanzar el grado de profesional internacional.
11. El concepto de cargo de confianza debe ser revisado, de cualquier manera, este cargo no debería aplicarse a los Directores Nacionales y más bien debería reservarse a los Directores de Area y de Programa y al personal de la Oficina Central de la Dirección General subordinado al Director General.
12. Debería consultarse a los Directores Nacionales acerca de la designación de personal técnico para sus respectivas oficinas, y debería informarse a funcionarios del país sobre nuevos nombramientos, con el propósito de garantizar que se ubique a los funcionarios en los sitios en los cuales son necesarios y que sus calificaciones sean acordes con las funciones que deben desempeñar.

#### Desarrollo futuro de los Programas

13. Deberían establecerse comités consultores de especialistas externos para dar asesoramiento a los Programas en cuanto a formulación de políticas, estrategia, seguimiento y evaluación.

14. El Comité Ejecutivo debería estar subdividido en dos subcomités formados por sus propios miembros: uno para Programas y el otro para Asuntos Administrativos y Financieros, con el fin de garantizar la consideración de los Programas en profundidad.
15. El número de Programas debería reducirse a los siguientes:
  - a. Análisis y Planificación de Política Agropecuaria,
  - b. Generación y Transferencia de Tecnología,
  - c. Salud Animal y Sanidad Vegetal,
  - d. Desarrollo Rural,
  - e. Mercadeo Agrícola y Agroindustria.
16. Los Directores de Programa deberían estar en la Oficina Central, junto con uno o dos especialistas en cada Programa.
17. La condición de Director de Programa y su relación línea/función con el Director General deberían ser revisadas.
18. Los Directores de Programa deberían tener la necesaria autoridad y control de los asuntos financieros para administrar los Programas.
19. Los Programas deberían tener coordinadores de campo, de acuerdo a sus necesidades, los cuales ayudarían a los Directores de Programa en diversos aspectos, tales como la formulación, el seguimiento y la evaluación de proyectos.
20. En el Area Caribe (y posiblemente en el Area Central) los coordinadores de campo podrían ubicarse en la oficina del Director de Area.

#### Desarrollo y ejecución de proyectos

21. Los proyectos y redes multinacionales deberían ser promovidos como mecanismos eficaces para optimizar el uso de los recursos y facilitar la



divulgación de conocimientos y experiencia. Debería ponerse especial énfasis en los proyectos que pueden atraer financiamiento internacional.

22. Los actuales proyectos deberían ser completamente revisados, de manera que se terminen los de baja prioridad y se concentren los esfuerzos en unos pocos proyectos de gran impacto potencial.
23. Siempre debería existir un convenio firmado entre el IICA y las instituciones a las que se proporciona asistencia, con el fin de facilitar el seguimiento y evaluación de las actividades del Instituto, lo cual debería quedar claramente definido en tales acuerdos.

#### Interacciones

##### a. Centros y Unidades del IICA

#### CATIE

24. Las conversaciones que actualmente sostienen el IICA y el CATIE deberían continuar con determinación; deberían revisarse las recomendaciones del G-5 con miras a su adopción.

#### CIDIA

25. Deberá revisarse el papel y responsabilidades del CIDIA a la luz de la reorganización de los Programas y la necesidad de que la Oficina Central ofrezca un liderazgo firme en el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación.

#### CEPI

26. Las actividades del CEPI deberían estar estrechamente vinculadas con los Programas a través del Subdirector General. Debería darse prioridad a los proyectos que están más directamente relacionados con los Programas

del IICA, el personal de los Programas debería participar en las actividades de preparación de proyectos del CEPI.

#### Organizaciones externas

27. El IICA debería intensificar su interacción con las organizaciones internacionales y regionales de desarrollo, y prestar atención especial a las entidades que ofrecen financiamiento.

#### Areas Caribe y Central

28. Deberían redistribuirse las actuales funciones del CORECA. La Secretaría del CORECA debería principalmente estar dedicada a la organización y apoyo para el análisis de políticas y su formulación, y (si fuera necesario) la identificación y preparación de perfiles de proyectos. Actividades tales como la preparación de proyectos, la cooperación técnica recíproca, y el manejo y análisis de datos deberían realizarse por medio de la estructura normal del IICA, bajo la orientación y coordinación del Director de Area.
29. El Grupo recomienda que el IICA desarrolle una estrategia especial para la región Caribe, que comprendería la presencia allí del Director de Area, para establecer el enlace con las entidades regionales, desarrollar proyectos multinacionales, estrechar la brecha que separa a los países del CARICOM de Haití y Suriname y proporcionar información a la Secretaría del CARICOM para que sea presentada al Comité Permanente de Ministros de Agricultura.

#### Sociedades profesionales

30. El IICA debería mantener y extender sus esfuerzos en apoyo de las sociedades profesionales, con el fin de contribuir a la vinculación de tales asociaciones en América Latina con sus contrapartes en el Caribe.

**ANEXOS**

ANEXO 1

AUTORIDADES NACIONALES Y FUNCIONARIOS DE LOS PAISES  
Y DEL IICA ENTREVISTADOS

PAIS	NOMBRE	CARGO
BARBADOS		
	.Richard L. Cheltenham	Minister of Agriculture and Natural Resources
	.Clifton Maynard	Permanent Secretary
	.Samuel Headley	Permanent Secretary (Special Assignments)
	.Lionel Smith	Chief Agricultural Officer
	.Percy Jeffers	Deputy Chief Agricultural Officer (Research)
	.Cephus Gooding	Chief Economist
	.R. Hinkson	Administration Officer (Special Assignments)
	.Delaney Barker	Snr. Agricultural Assitant Soil Conservation Unit Ministry of Agriculture and Natural Resources
	.Stevenson Skeete	Snr. Agricultural Assistant Soil Conservation Unit Ministry of Agriculture and Natural Resources
	.Clyde King	General Manager Barbados Marketing Corporation
	.L. Jordan	Deputy General Manager
	.Joaanes ter Haar	Delegate for the Eastern Caribbean, European Economic Community Office



.Edwin Dixon	Agricultural Adviser
.Guy Salesse	First Secretary in the Canadian High Commission, Responsible for Development (CIDA)
.Carlos Borja	Deputy Representative, Inter-American Development Bank
.William Baucom	Rural Development Officer, USAID
.Bernard Yankey	Director, Projects Department Caribbean Development Bank (CDB)
.Le Roy Roach	Permanent Secretary (Planning), Ministry of Finance and Planning
.Ralph Carvalho	Manager Public Investments Unit Ministry of Finance and Planning
.Michael Moran	National Office Director and Specialist in Agricultural Marketing IICA
.Gonzalo Estefanell	Specialist in Agricultural Planning and Head. Multinational Project in Program IX
.Rafael Marte	Specialist in Fruit Tree Crop Production and Head, National Project in Program II
.Victor Quiroga	Specialist in Agricultural Statistics and Analysis and Head, National Project in Program X
.Luis E. Valdivieso	Director, Programa VIII, Integrated Rural Development (Rep. Dominicana/IICA Office)
.Skeete	Head, Plant Propagation Unit, Ministry of Agriculture, National Counterparts Fruit Crop Development Project.

## BRASIL

.Luis Carlos Pinheiro	Presidente EMBRAPA
.Elisen Roberto de Andrade Alves	Presidente CODEVASF

.Romen Padilha	Presidente EMBRATER
.Magdalena Rodríguez	Ministério de Educação CINGRA
.Juan Carlos Scarsi	Director de la Oficina del IICA en Brasil
.Jaime Marín	Especialista Irrigación - IICA
.Miguel Cetrángolo	Especialista Economía Agrí- cola - IICA
.Jaime Llosa	Especialista en Organización de productores - IICA
.Enrique Matute	Especialista en Riego - IICA
.Wagner Elmar	Coordinador IICA/EMBRAPA
.Arnaldo Veras	Jefe Proyectos Agroener- gía - IICA
.Pedro Mercon Vieira	Coordinador Convenio IICA/SUDHEVEA
.Miguel Bedoya	Especialista Salud Animal - IICA
.José Emilio Araujo	Director Emérito - IICA

#### COSTA RICA

.Rodolfo Navas Alvarado	Ministro de Agricultura y Gana- dería
.Oscar Fonseca Rojas	Vice-Ministro de Agricultura y Ganadería
.Román Solera Andara	Director Ejecutivo - Secretaría Ejecutiva de Planificación Sec- torial (SEPSA)
.Luis Bolaños Valerio	Director, Oficina Ejecutora del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA)
.Bernardo Chaverri Rivera	Jefe de Planeamiento en Proyec- tos, Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)
.Juan Calivá Esquivel	Director, Departamento de Edu- cación Agraria, Ministerio de Educación Pública (MEP)

.Freddy Alpizar Arguedas	Director, Programa Nacional de Cooperativas Juveniles
.Rodolfo Martínez Ferraté	Director del Area Central y de la Oficina del IICA en Costa Rica
.Felipe Matos González	Especialista en Recursos Natu- rales IICA. Proyecto Zonifi- cación Agropecuaria
.Fernando Del Risco Saldívar	Especialista en Planificación IICA. Proyecto Apoyo a Insti- tuciones del Sector Agropecua- rio en el Manejo de Programas y Proyectos Prioritarios Componente Costa Rica del Proyecto Multinacional PROPLAN/A
.Alejandro Martínez Briones	Técnico en Desarrollo Rural IICA. Proyecto Cooperativas Juveniles
.Gilberto Rojas Cubero	Economista Agrícola IICA. En- cargado Proyecto Colegios Agro- pecuarios
.Guillermo Moreno Lara	Especialista en Desarrollo Rural-Regional IICA
.Jorge Caro Crapivinsky	Analista en Proyectos de Inver- sión, Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) del IICA

**ECUADOR**

.Jorge Chang	Asesor del Ministro de Agricul- tura en Extensión y Educación Agropecuaria
.Carlos Donoso	Subsecretario General Adminis- trativo MAG
.Luis Sánchez	Director General de Planifi- cación MAG
.Diego Gándara	Subsecretario de la Sierra y región Amazónica - MAG

.Alonso Pazos	Director General de PROTECA
.Jaime Borja	Director Desarrollo Rural. Ministerio Bienestar Social
.Francisco Cánepa	Director General INIAP
.Fausto Jordan	Ex-Secretario de Desarrollo Rural Integral - SEDRI
.Manuel Chiriboga	Ex-Secretario de Desarrollo Rural Integral - SEDRI
.Genaro Cuesta	Ex-Secretario de Desarrollo Rural Integral - SEDRI
.Ricardo Dávila	Subsecretario de la Costa y Región Insular - MAG
.Francisco Ramos	Director Oficina
.Hernán Caballero	Especialista en Investigación IICA
.Julio Gil de Muro	Especialista en Desarrollo Rural IICA
.Guillermo Toro	Especialista en Planificación IICA
.Francisco Nadal	Especialista en Planificación IICA
.Diego Londoño	Especialista en Desarrollo Rural IICA
.Roberto González	Especialista en Desarrollo Rural IICA
.Agustín Cobos	Especialista en Desarrollo Rural IICA
.René Unda	Consultor en Manejo de Proyectos IICA
.Tarcisio Granizo	Consultor en Manejo de Proyectos IICA
.Mariano Segura	Director Programa II "Apoyo a las Instituciones Nacionales de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria" -IICA



## GRENADA

.Dennis Noel	Permanent Secretary Ministry of Agriculture
.E. J. Hamilton	Technical Adviser to Minister of Agriculture
.Bobby Phillip	Manager, World Bank Project
.Edward Kent	Manager, Model Farm Project
.Terrence Moore	Director of Planning, Ministry of Finance and Planning
.Hugh Saul	Director Caribbean Agriculture and Rural Development Advisory and Training Service (CARDATS)
.Earl McSweeney	Agricultural Engineer (CARDATS)
.Todd Payne	Director, OAS Office in Grenada
.Byron Campbell	Director Agency for Rural Transformation
.L. Diaz	Agriculture, Industry and Health Officer, USAID

## GUATEMALA

.Roy A. Clifford	Director de la Oficina del IICA en Guatemala (a.i.) Especialista en Desarrollo Social Rural
.Cesar Palma Espina	Encargado de la Expansión del Proyecto de acción coordinada del SPADA DIGESA
.José Angel Dávila	Director Regional ICTA Región VI-Jutiapa
.Raúl A. Quintana	Secretario Técnico COREDA VI DIGESA
.Rolando Turcios García	Director Regional BANDESA Región VI-Jutiapa
.William Ordoñez Aguilar	Director Regional INAFOR Región VI-Jutiapa

.José Rolando Tobar	Director Regional DIGESA Región VI-Jutiapa
.Mayo Vega Luna	Especialista en Gestión para el Desarrollo IICA Proyecto "Apoyo al desarrollo de un sistema de acción coor- dinada del SPADA para la entre- ga integrada de servicios al agricultor"
.Miguel Angel Gutiérrez O.	Catedrático y representante de la Facultad de Medicina Veteri- naria y Zootecnia USAC
.Marco Vinicio Sánchez N.	Jefe Subregional IV-2 DIGESEPE
.Pablo Roberto Girón M.	Director General DIGESEPE
.Carlos Gándara V.	Director Técnico y represen- tante en el Proyecto de Mejoramiento de Sistemas de Producción Bovina
.Ernesto Villagrán C.	Decano, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia USAC
.Ronald Augusto Trigueros	Auxiliar Técnico ICTA
.Roberto A. Rodríguez	Técnico Investigador Programas de Producción Animal ICTA
.Eduardo H. Urizar	Técnico de Crédito DIGESEPE
.Gustavo Cubillos	Especialista en Investigación Agropecuaria IICA Proyecto "Mejoramiento de los sistemas de Producción Bovina de doble propósito en Guatemala"
.Edwin Pérez	Especialista en Organización y Administración de campañas sanitarias, Coordinador del Proyecto de cooperación técnica para el fortalecimiento de los Programas de Salud Animal PRODESA IICA
.Raúl Flores Crespo	Especialista en Epidemiología en Rabia IICA-PRODESA

.Roberto Goic	Especialista en Brucelosis, Tuberculosis IICA-PRODESA
.Háctor Guerrero	Especialista en Administración Financiera IICA-PRODESA
.Elva López Nieto	Consultora en Brioestadística IICA-PRODESA
.Eduardo Tercero Muxi	Director Técnico de PRODESA, DIGESEPE

**GUYANA**

.Fitz Dorway	Permanent Secretary Ministry of Agriculture
.Neville C. McAndrew	Chief Crops and Livestock Of- ficer
.Claude Bristol	Agricultural Statistician, Planning Unit
.J. G. Ifill	Agricultural Officer
.G. Nurse	Animal Production Officer
.E. Croal	Agricultural Programme Coordi- nator
.S. Surujbally	Director, National Dairy Development Project
.D. Abrams	Head, Division of International Economic Cooperation (DIEC)
.L. Layne	Desk Officer, DIEC
.Michael Granger	Director National Agriculture Research Institute (NARI)
.Gordon Muller	Head, CARDI Unit in Guyana
.Nigel Durrant	Agricultural Economist, Agri- cultural Development Division
.G. Alexander	Director National Office and Head, Multinatioal Project in Program IV.

.Héctor Muñoz                   Animal Production Specialist  
and Head National Project in  
Program VI.

.Guillermo Villanueva           Director National Office in  
Suriname.

#### HONDURAS

.Alberto Franco                   Director de la Oficina del IICA  
en Honduras  
Especialista           en       Economía  
Agrícola

.Dora del Carmen Beckley       Especialista en Organización  
Rural Femenina IICA  
Proyecto "Fortalecimiento Ins-  
titucional de los Organismos  
Nacionales que trábajan en Pro-  
gramas de la Familia Rural"

.Marcelo Peinado                Especialista en Planificación y  
Crédito IICA  
Proyecto "Apoyo del IICA al  
Banco Nacional de Desarrollo  
Agrícola BANADESA"

.Edgar Lionel Ibarra            Especialista en Investigación  
Agrícola  
Proyecto "Apoyo Técnico a la  
Secretaría de Recursos Natu-  
rales en la reorganización y  
fortalecimiento de los Progra-  
mas Nacionales de Investigación  
y Transferencia de Tecnología  
Agropecuaria

.Gilberto Bejarano              Especialista en Transferencia  
de Tecnología IICA  
Proyecto "Generación, Adapta-  
ción y Transferencia de Tecno-  
logía en Café para pequeños y  
medianos Productores"

.Benoit Goud                    Especialista en Administración  
de cooperativas IICA  
Proyecto "Fortalecimiento de la  
Capacidad Gerencial de Empresas  
Asociativas de Producción Agro-  
pecuaria"



.Guillermo Alvarado	Especialista en Administración Rural y Comercialización IICA Proyecto "Apoyo a los mecanismos Institucionales de Promoción de Exportaciones Agropecuarias"
.Roberto Villeda Toledo	Asesor del Ministro de Recursos Naturales Secretaría de Recursos Naturales
.Gerardo Reyes	Jefe del Programa de Investigación Agrícola de la Secretaría de Recursos Naturales SRN
.Carolina Melara	Jefe del Departamento de Comercialización de la Dirección de Comercio Exterior de la Secretaría de Economía y Comercio

**JAMAICA**

.Hon. Anthony Johnson	Minister of Agriculture
.Clarence Franklyn	Permanent Secretary
.Henry Lowe	Director Science and Technology
.Marie Straugn	Director, Agr. Planning Division
.Carole P. Dixon	Director Planning Institute of Jamaica
.Joseph Suah	Head, CARDI Unit, UWI, Mona
.Ropy Augier	Pro-Vice Chancellor, UWI
.K. E. Magnus	Dean, Faculty of Natural Sciences
.V. L. Asnani	Plant Breeder and Leader, (GOJ/UWI/IITA) Joint Root and Tuber Improvement Program
.Patrick Healey	Director OAS Office, Jamaica
.Virgilio Marquina	Deputy Director

.Sheila Lowe Graham	Caribbean Coordinator Education Science and Culture
.E. Johnson	Former Director Agr. Planning Unit and Specialist employed by IICA
.Jan Hurwitch-McDonald	Acting Director and Head Rural Development Project in Jamaica
.Irwin E. Telfer	Agr. Planning Specialist Program IX Project
.Vivian Chin	Crop Production Specialist Program II Project
.A. C. McDonald	Agriculture Production Specia- list Program VI Project
.Jaime Isaza	Programme VI Director
.Sandra Glasgow	Small Business Management Specialist Program VIII Project
.Renford Baker	National Counterpart, Team Coordinator National Counterparts in Crop- ping Systems Project
.Daphne Bennett	Supervisor of Field Teams
.Hyacinth Campbell	Team Leader, Guy's Hill
.Charles Reid	Team Leader, Watermount
.Jonice Loudon	Sociologist.

Agency: National Coordinating Team-Small Business Management Project

.Diana Macfarlane	Chair person, Small Business Association
.Patricia St. Clair	Director, Bureau of Women's Affairs
.Joan Brown	Training and Research Officer, National Development Foundation.
.Evette Mason	Chief of Home Economic Unit, 4-H Clubs.

.Lorna Gooding	Coordinator, Rural Farm Family Development Programme
.Doreen White	Small Business Training Offices, "Things Jamaican"
.Roderick Riley	Economic Enterprise Officer, Ministry of Construction
.Michael McCloud	Private Sector Officer, AID

#### MEXICO

.Eduardo Salvadó Iñiguez	Director de la Oficina del IICA en México Especialista en Desarrollo Social Rural
.Hugo Torres	Especialista en Comercialización Agrícola IICA Proyecto "Apoyo a la Dirección Gerencial de Asuntos Internacionales de la SARH en la Formulación y Ejecución de Políticas de Comercialización"
.Julio C. Delgado	Especialista en Investigación en Fitopatología IICA Proyecto "Apoyo al INIA Trópicos en la Programación, Ejecución y evaluación de Proyectos de Investigación en Fitopatología"
.Yolanda Fernández	Directora de Relaciones Comerciales Internacionales Dirección General de Asuntos Internacionales SARH (DGAI)
.Jaime Balderrama	Subdirector de Estudios y Proyectos (DGAI)
.José Alvarez	Subdirector de Promoción de Exportaciones (DGAI)
.Alfonso Alejandro Díaz Castrejón	Subdirector de Supervisión y Coordinación (DGAI)
.Evangelina Beltrán	Funcionario, Subdirección para Organismos Autónomos y Multilaterales (DGAI)

.Angel Ramos Sánchez	Subdirector de Investigaciones de la Zona Sur del INIFAP
.Narciso Acevedo Valenzuelo	Subsecretario de Planeación de la SARH
.Carlos Vidali	Director de Asuntos Internacionales de la SARH
.Guadalupe Belloc	Subdirectora para Organismos Autónomos y Multilaterales (DGAI)
.Armando Ortega	Director General de Política y Evaluación Sectorial de la SARH

**PERU**

.Israel Tineo	Director de la Oficina del IICA en Perú Especialista en Riego y Drenaje
.Antonio Pinchinat	Especialista en Investigación Agrícola y desarrollo de los Trópicos IICA Proyecto "Investigación Agrícola en Selva"
.Ramón Montoya	Especialista Regional en Protección Vegetal IICA Proyecto "Sanidad Vegetal en el Area Andina"
.Guillermo Zvietcovich	Especialista en Cultivos Andinos IICA Proyecto "Procesamiento de Cultivos Andinos"
.Benjamín Quijandria	Director del Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agraria - INIPA
.José Gil	Consultor del BIRF-INIPA
.Flamino Villavicencio	Director Encargado de la Dirección de Investigación Agropecuaria INIPA
.Roberto Rhode	Jefe del Proyecto Moscamed INIPA
.Carlos Olivares	Coordinador del Proyecto Moscamed INIPA



.Gonzalo Silva Santisteban	Asesor de Cooperación Técnica INIPA
.Wilfredo Caballero	Asesor Principal INIPA
.Luis Valdivieso	Jefe del Laboratorio CICIU-INIPA
.Manuel Villavicencio	Director de la Oficina Sectorial de Planificación Agraria OSPA Ministerio de Agricultura
.Guillermo Gerdan O' Connor	Director de Cooperación Técnica y Financiera Internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores
.Ingrid Lidanger	Primera Secretaria, Ministerio de Relaciones Exteriores
.Augusto Ramos Zambrano	Vice-Rector, Universidad del Altiplano-Puno
.Cesar Monge Victoria	Director de Agroindustria CIPA-CUZCO
.Juan Alberto Mamani	Presidente de la Comunidad de Laquina Grande-Puno
.Remigio Sicos	Delegado de la Comunidad de Amaru-Cuzco
.Juan Vásquez Cuentas	Director del CIPA XI, Huánuco
.Washington López Cárdenas	Director del CIPA X, Tarapoto
.Marco A. Vitteri Palacios	Investigador Agrario CIPA X, Tarapoto
.Allan Acosta Vega	Director Oficina de Agroecología CIPA XVI, Iquitos
.Ottoniel Mendoza Rojas	Director de la Estación Experimental de San Roque CIPA XVI, Iquitos
.Alberto Vidal Palomino	Extensionista CIPA XI, Huánuco
.Alfonso Ramos Falcón	Subdirector de Sanidad Vegetal, Ministerio de Agricultura

## SAINT LUCIA

.Ira D'Auvergne	Minister of Agriculture
.S. Fontinelle	Acting Chief Agricultural Officer
.Calixte George	Head, CARDI Unit in St. Lucia
. Vaughn Lewis	Director General, Organization of Eastern Caribbean States (OECS)
.Reginald Pierre	National Office Director and Specialist in Plant Protection, Dominica/IICA Office
.Jerry La Gra	Agricultural Marketing Specialist and Head, National Project in Program VII
.E. Ambrose	Specialist in Plant Protection and Head, National Project in Program V
.U. Martin	Specialist in Plant Protection and Head, National Project in Program V
.Cosmos Joseph	IICA Office, Crop production Specialist, and Head National Project in Program II
.Cyril Dominique	IICA Office, Plant Protection Specialist and Head National Project in Program V.

## URUGUAY

.Pedro Olmos	Subdirector General, Ministerio de Agricultura
.John Grierson	Director Centro Investigaciones Agrícolas "Alberto Boerger"
.Roberto Vásquez Platero	Ministro de Agricultura
.Emilio Montero	Director del Area Sur y de la Oficina del IICA en Uruguay

.Horacio Stagno	Especialista Generación y Transferencia Tecnología - IICA Proyecto
.José Barros	Especialista Recursos Naturales - IICA Proyecto
.German Gómez	Especialista Salud Animal - IICA IICA
.Primavera Garbarino	Especialista Economía Agrícola - IICA Proyecto
.Edmundo Gastal	Coordinador PROCISUR
.Carlos Molestina	Especialista Comunicaciones PROCISUR
.Teodoro Tonin	Especialista Sistemas de Producción - PROCISUR
.A. Troncoso Vilas	Director del Programa VII "Comercialización Agrícola y Agroindustrias"

**CATIE**

.Rodrigo Tarté	Director del CATIE
.Arnold Erickson	
.Romeo Martínez	Departamento de Producción Vegetal
.Julio Marshall	Departamento de Producción Animal
.Carlos Beiman	Departamento de Recursos Naturales Renovables
.Irwin Miller	Laboratorio de Tejidos
.Fernando Suárez de Castro	Asesor, Director General IICA

**AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS DEL IICA ENTREVISTADOS  
EN LA OFICINA CENTRAL**

.Martín Piñeiro	Director General del IICA
.Jorge Soria	Subdirector General Adjunto de Desarrollo de Programas
.José Alberto Torres	Subdirector General Adjunto de Operaciones
.Luis Montoya	Director de Seguimiento y Supervisión, Subdirección General Adjunta de Operaciones
.Juan Antonio Aguirre	Director del Centro de Proyectos de Inversión CEPI
.Jorge Werthein	Subdirector General Adjunto de Asuntos Externos
.Francisco Sylvester	Director del Programa I "Educación Agrícola Formal"
.Rufo Bazán	Director a.i. Programa III "Conservación y Manejo de Recursos Naturales Renovables"
.Federico Dao	Director del Programa V "Sanidad Vegetal"
.Lizardo de las Casas Moya	Director del Programa IX "Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural"
.Ricardo Cáceres Flores	Especialista en Administración para el Desarrollo, Proyectos PROPLAN
.Mario Kaminsky	Director del Programa X "Información para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural"
.Osvaldo Elissetche	Director de Recursos Humanos
.Fabio Villacís	Director de Recursos Financieros y Gestión
.Juan Luis Marambio	Dirección de Recursos Financieros y Gestión



## ANEXO 2

---

### LISTA DE PROYECTOS SELECCIONADOS Y ANALIZADOS

---

<u>PROGRAMA I</u>	EDUCACION AGRICOLA FORMAL
Costa Rica	Planificación Integral de las Fincas de los Colegios Agropecuarios.
Brasil	Cooperación con el Ministerio de Educación en la Redefinición e Implementación de las Nuevas Políticas de Educación Formal para las Areas Rurales.
<u>PROGRAMA II</u>	APOYO A INSTITUCIONES NACIONALES DE GENERACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA
Guatemala	Mejoramiento de los Sistemas de Producción Bovina de Doble Propósito.
Honduras	Apoyo Técnico a la Secretaría de Recursos Naturales en la reorganización y fortalecimiento de los Programas Nacionales de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.
Honduras	Generación, Adaptación y Transferencia de Tecnología en Café para pequeños y medianos productores.
México	Apoyo al INIA - Trópicos en la Programación, Ejecución y Evaluación de Proyectos de Investigación en Fitopatología.
Barbados	Apoyo a la Generación y Transferencia de Tecnología para la Producción de Alimentos y Frutales.
Grenada	Capacitación, Investigación y Desarrollo en la Producción Agrícola.
Jamaica	Servicios Directos de Cooperación Técnica sobre Sistemas de Cultivos.
Suriname	Apoyo al Sistema de Investigación y Extensión y al Centro de Investigación en Coco y Palma Africana
Perú	Procesamiento de Cultivos Andinos.
Perú	Apoyo al Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agraria INIPA. (se terminó el 31 de diciembre de 1985).

Brasil	Cooperación Técnica a PROVARZEAS Nacional de MINAGRI en los Programas de Agricultura Irrigada.
Multinacional (Uruguay)	Programa Cooperativo de Investigación Agrícola del Cono Sur (IICA/BID-PROCISUR).
<u>PROGRAMA III</u>	CONSERVACION Y MANEJO DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES
Brasil	Cooperación Técnica a PROVARZEAS Nacional de MINAGRI en los Programas de Agricultura Irrigada.
Brasil	Cooperación Técnica a la Secretaría de Agricultura y Producción del Distrito Federal en el Area de Irrigación.
<u>PROGRAMA IV</u>	SALUD ANIMAL
Guatemala	Cooperación Técnica para el Fortalecimiento Institucional de los Programas de Salud Animal.
Multinacional (Guyana)	Cooperación Técnica para la Prevención, Control y Erradicación de Enfermedades y Plagas de los Animales en el Caribe.
<u>PROGRAMA V</u>	SALUD VEGETAL
Grenada	Mejoramiento de la Capacidad del Ministerio de Agricultura en Sanidad Vegetal.
Santa Lucía	Mejoramiento de la Capacidad del Ministerio de Agricultura en Sanidad Vegetal.
Dominica	Mejoramiento de la Capacidad del Ministerio de Agricultura en Sanidad Vegetal.
Multinacional (Perú)	Apoyo a los Programas de Sanidad Vegetal en el Area Andina.
<u>PROGRAMA VI</u>	ESTIMULO DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA Y FORESTAL
Multinacional (Costa Rica)	Programa Cooperativo para la Protección y Modernización de la Caficultura de México, Centro América, Panamá y el Caribe (PROMECAFE).

Guyana	Mejoramiento de los Sistemas de Producción Lechera y Agrícola con Énfasis en Pequeños Productores.
Jamaica	Servicios Directos de Cooperación Técnica para el Desarrollo de Proyecto Nacional de Reactivación de la Cassava.
<u>PROGRAMA VII</u>	COMERCIALIZACION AGRICOLA Y AGROINDUSTRIA
Honduras	Apoyo a los Mecanismos Institucionales de Promoción de Exportaciones Agropecuarias.
México	Apoyo a la Dirección General de Asuntos Internacionales de la SARH en la Formulación y Ejecución de Políticas de Comercialización.
<u>PROGRAMA VIII</u>	DESARROLLO RURAL INTEGRAL
Multinacional (Costa Rica) Honduras	Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria (Forge).
Jamaica	Fortalecimiento de los Programas de Desarrollo Rural del Caribe a través del Desarrollo de los Recursos Humanos.
Ecuador	Cooperación Técnica al Programa de Desarrollo Rural Integral.
Uruguay	Desarrollo Agrícola Regional en Uruguay.
Honduras	Fortalecimiento Institucional de los Organismos Nacionales que trabajan en Programas de la Familia Rural.
<u>PROGRAMA IX</u>	PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y EL BIENESTAR RURAL
Costa Rica	Apoyo a Instituciones del Sector Agropecuario en el Manejo de Programas y Proyectos Prioritarios. Componente Costa Rica del Proyecto Multinacional PROPLAN/A.
Guatemala	Apoyo al Desarrollo de un Sistema de Acción Coordinada del SPADA para la Entrega Integrada de Servicios al Agricultor. Componente Guatemala del Proyecto Multinacional PROPLAN/A.
Multinacional (Barbados)	Apoyo a la Identificación, Formulación e Implementación de Desarrollo Agrícola y Rural en Programas y Proyectos en el Caribe (PROPLAN).

Multinacional  
(Costa Rica)

Consejo Regional de Cooperación Agrícola para Centro  
América, México, Panamá y República Dominicana - CORECA.

PROGRAMA X

INFORMACION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y EL BIENESTAR RURAL

Barbados

Fortalecimiento de los Sistemas de Información para el Desa-  
rrollo Rural.



ANEXO 3

DOCUMENTOS DISPONIBLES PARA EL GRUPO

Nombre del Documento	Autor
<p>Plan de Mediano Plazo 1983-1987 Series Documentos Oficiales del IICA. Documento No. 28</p>	<p>Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura</p>
<p>Políticas Generales del IICA Series Documentos Oficiales del IICA. Documento No. 27</p>	<p>Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura</p>
<p>Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura Reglamentos de la Junta Intera- mericana de Agricultura, del Comité Ejecutivo y de la Direc- ción General Serie Documentos Oficiales No. 22</p>	<p>Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura</p>
<p>Personal Profesional del IICA Serie de Publicaciones Miscelá- neas No. 452 ISSN--0534-5391</p>	<p>Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura</p>
<p>Proyecto de Programa Presupuesto 1986-1987</p>	<p>División de Programa Presupuesto Dirección de Recursos Finan- cieros y Gestión. IICA</p>
<p>Programa Operativo 1985</p>	<p>División de Programa Presupuesto Dirección de Recursos Finan- cieros y Gestión. IICA</p>
<p>Programa Operativo 1986 (Provi- sional)</p>	<p>División de Programa Presupuesto Dirección de Recursos Finan- cieros y Gestión. IICA</p>
<p>Informe 1983-1985</p>	<p>Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas</p>
<p>Informe del Grupo de Cinco Ex- pertos sobre el IICA - Prepa- rado en Cumplimiento de la Resolución de la JIA -IICA/JIA/ Res.6(I-0/81)</p>	<p>G.5</p>

Nombre del Documento	Autor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de la asignación y uso de recursos 1983-1985 Documento Interno</li> </ul>	Dirección de Recursos Financieros y Gestión. IICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe preliminar sobre la situación de los recursos externos Documento Interno</li> </ul>	Dirección de Relaciones Externas, Subdirección General Adjunta de Asuntos Externos. IICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de Reglamento de Personal del IICA Documento IICA/JIA/Doc.95(85) 7 de agosto de 1985</li> </ul>	Dirección General. IICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area I. Central Informe Anual de Area (OP8) 1985</li> </ul>	Director Area I. IICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area II. Caribe Informe Anual de Area (OP8) 1985</li> </ul>	Director Area II. IICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area III. Andina Informe Anual de Area (OP8) 1985</li> </ul>	Director Area III. IICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area IV. Sur Informe Anual de Area (OP8) 1985</li> </ul>	Director Area IV. IICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes sobre la Situación del Sector Agrícola y el Papel del IICA a nivel de País (29 Oficinas del IICA)</li> </ul>	Directores de Oficinas del IICA en los países
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes Anuales a Nivel de Oficina 1985 (OP-7)</li> </ul>	Directores de Oficinas del IICA en los países
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de opinión sobre los Programas</li> </ul>	Directores de Oficinas del IICA en los países
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes y orientaciones a nivel de Programa</li> </ul>	Directores de Programa

**Programa I. Educación Agrícola**

- Informe Anual 1985 (OP-6)
- Informe Acción 1983-1985
- Informe Acción 1983-1985  
(Resumen Ejecutivo)
- Orientaciones para la acción a nivel de Programa
- Análisis del papel y desempeño del Programa (memo OC/DG-318)

**Programa II. Generación y Transferencia de Tecnología**

- Informe Anual 1985 (OP-6)
- Informe Acción 1983-1985
- Informe Acción 1983-1985  
(Resumen Ejecutivo)
- Orientaciones para la acción a nivel de Programa
- Análisis del papel y desempeño del Programa (OC/DG-318)

**Programa III. Recursos Naturales Renovables**

- Informe Anual 1985 (OP-6)
- Informe Acción 1983-1985
- Informe Acción 1983-1985  
(Resumen Ejecutivo)
- Orientaciones para la acción a nivel de Programa
- Análisis del papel y desempeño del programa (memo OC/DG-318)

**Programa IV. Salud Animal**

- Informe Anual 1985 (OP-6)
- Informe Acción 1983-1985
- Informe Acción 1983-1985  
(Resumen Ejecutivo)
- Orientaciones para la acción a nivel de Programa
- Análisis del papel y desempeño del programa (memo OC/DG-318)

---

Nombre del Documento

Autor

---

**Programa V. Sanidad Vegetal**

- Informe Anual 1985 (OP-6)
- Informe Acción 1983-1985
- Informe Acción 1983-1985  
(Resumen Ejecutivo)
- Orientaciones para la acción  
a nivel de Programa
- Análisis del papel y desempeño  
del programa (memo  
OC/DG-318)

**Programa VI. Producción Agropecuaria**

- Informe Anual 1985 (OP-6)
- Informe Acción 1983-1985
- Informe Acción 1983-1985  
(Resumen Ejecutivo)
- Orientaciones para la acción  
a nivel de Programa
- Análisis del papel y desempeño  
del programa (memo  
OC/DG-318)

**Programa VII. Comercialización  
y Agroindustria**

- Informe Anual 1985 (OP-6)
- Informe Acción 1983-1985
- Informe Acción 1983-1985  
(Resumen Ejecutivo)
- Orientaciones para la acción  
a nivel de Programa
- Análisis del papel y desempeño  
del programa (memo  
OC/DG-318)



---

Nombre del Documento

Autor

---

Programa VIII. Desarrollo Rural

- Informe Anual 1985 (OP-6)
- Informe Acción 1983-1985
- Informe Acción 1983-1985  
(Resumen Ejecutivo)
- Orientaciones para la acción a nivel de Programa
- Análisis del papel y desempeño del programa (memo OC/DG-318)

Programa IX. Administración y Planificación para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural

- Informe Anual 1985 (OP-6)
- Informe Acción 1983-1985
- Informe Acción 1983-1985  
(Resumen Ejecutivo)
- Orientaciones para la acción a nivel de Programa
- Análisis del papel y desempeño del programa (memo OC/DG-318)

Programa X. Información para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural

- Informe Anual 1985 (OP-6)
- Informe Acción 1983-1985
- Informe Acción 1983-1985  
(Resumen Ejecutivo)
- Orientaciones para la acción a nivel de Programa
- Análisis del papel y desempeño del Programa (memo OC/DG-318)

Proyectos Multinacionales

Síntesis Ejecutiva. Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria" FORGE  
Documento Interno Febrero 1986

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria - FORGE"  
Informe Anual 1985 (OP-6)

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Nombre del Documento	Autor
<p>Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria - FORGE" Informe Anual 1985 (OP-6)</p>	<p>Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura</p>
<p>"PROMECAFE": Un proyecto para el Mejoramiento de la Caficultura Mesoamericana".</p>	<p>Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura</p>
<p>Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe PROPLAN/A: INFORME DE EVALUACION</p>	<p>José D. Marull Luis J. Paz</p>
<p>Proyectos Nacionales IICA Seleccionados (ver Anexo No. ) Documento Proyecto Informe Anual 1985 (OP-6)</p>	<p>Jefe del Proyecto Jefe del Proyecto</p>

ANEXO 4

DATOS PERSONALES DE LOS MIEMBROS DEL G-6

Nombre y nacionalidad	Cargo Actual	Estudios	Cargos desempeñados	Misiones o actividades relevantes	Dirección actual
Gérard Ouellette Canadian	Agricultural Consultant Vice President (International Development) AGROVET INC.	B.A. Laval 1943 Arts & Science B.Sc. Agr. Laval, 1947 Soil Science Ph.D. Wisconsin, 1950 Soil Fertility Post-Doc. Rutgers, 1959 Radio-isotopes	1978-1985 Director, Agriculture Division, CIDA 1975-1978 Senior Agricultural Adviser, CIDA 1962-1975 Professor, Head of the Soils Department and Associate Dean of the Faculty of Agriculture, Laval University 1950-1962 Research Scientist, Research Branch, Agriculture Canada	Currently on-going consultant to CIDA in matters related to agricultural research and education and member of the World Bank Team currently preparing a strategy for assistance to national and regional agricultural research systems in West Africa	105 OWL DRIVE OTTAWA, Canada K1V9J4 Telephone: (613) 523-2451 Telex: 055-60767
John A. Pino U.S.A.	Adviser Agricultural Sciences Consultor Ciencias Agrícolas IDB	B. Sc. Rutgers Univ. 1944 Ph.D. Zoology Rutgers Univ. 1951	Asst. Prof. Rutgers Univ. 1947-1951 Assoc. Prof. Rutgers Univ. 1951-1955 Scientist Rockefeller Foundation, Mexico 1955-1965 Assoc. Director Rockefeller Foundation, New York 1965-1970 Director Rockefeller Foundation 1970-1983 Adviser-IDB 1983 Present	CIAT 1973-1982 ILRAD 1974-1979 U.S. National Academy of Sciences Board in Agriculture 1983 Board Boyce Thompson Institute 1980 National Agricultural Research and Extension Users Advisory Board 1976-1982 Member Presidential Mission to Peru-1983 Member Review Panel USAID-Peru INIPA Program, 1985 Visiting Professor Rutgers University, Publications Speeches and Travel	808 17th, St. Washington, D.C.

## DATOS PERSONALES SOBRE LOS MIEMBROS DEL G-6

Nombre y nacionalidad	Cargo Actual	Estudios	Cargos desempeñados	Misiones o actividades relevantes	Dirección actual
Juan José Salazar Cruz Colombia	Director Fondo Financiero Agropecuario	D.V.M. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá 1960 MS (Animal Sciences) North Carolina State Univ. 1963 Ph.D (Animal Production) University of Florida 1970 Alta gerencia Universidad de los Andes 1980	Director Departamento de Ciencias Animales Instituto Colombiano Agropecuario 1970-1973 Sub-gerente de Fomento Caja de Crédito Agrario 1973-1978 Gerente General VECOL 1978-1980 Decano Facultad Medicina Veterinaria, Universidad de la Salle, 1980-1986	Consultorías: IADS-FAO Fundación Ford Juntas Directivas: Instituto Colombiano Agropecuario, (ICA) 1982-1985 Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) 1980-1983 Caja de Crédito Agrario 1982-1986 Más de 30 publicaciones técnico-científicas Participante como conferencista en varios países	Banco de la República, Edificio AVIANCA Piso 36 Bogotá, Colombia Teléfonos: 2419067 2832972
John Arnott Spence Trinidad & Tobago	Professor of Botany University of the West Indies (UWI)	B.Sc. (Hons. Botany) Bristol University Ph.D. Bristol University Diploma in Agricultural Science-Cambridge University Diploma in Tropical Agriculture-Imperial College of Tropical Agriculture	1957-1961 Plant Pathologist Ministry of Agriculture Trinidad & Tobago 1960-1963 Plant Pathologist Regional Citrus Research Scheme, U.W.I. 1963-1974 Lecturer-Senior Lectures in Plant Physiology, U.W.I. 1974 present, Professor of Botany, U.W.I., Trinidad 1975-1981 Dean, Faculty of Agriculture, U.W.I., Trinidad 1981-1983 Director, Subregional Headquarters, United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (on secondment from U.W.I) Trinidad	Board of Trustees of CIAT 1975-1981 Chairman, National Council for Science and Technology Trinidad & Tobago 1975-1981 Chairman, Caribbean Industrial Research Institute Trinidad & Tobago 1975-1981 Member, Expert Group to Review Work Programs of Commonwealth Science Council, 1983 Consultant Director, Commonwealth Institute of Biological Control, England 1975-present	Faculty of Agriculture, University of West Indies, St. Augustine, Trinidad



## DATOS PERSONALES SOBRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE APOYO

Nombre y nacionalidad	Cargo Actual	Estudios	Cargos desempeñados	Misiones o actividades relevantes	Co-Director EDI training course, Project Preparation and Analysis for Agricultural and Development, 1977
George E. Buckmaire Trinidad & Tobago	Assistant to the Director Follow up and Supervision Unit (Operations IICA)	MSc Agricultural Economics (Univ. of Alberta, Canada) BSc Agricultural Economics (McGill University Canada)	Assistant to the Director of Follow up and Supervision (1982-actual)	Chairman, Coordinating Committee, Government to Government Arrangements on Agriculture (Government of Trinidad and Tobago and the Netherlands), 1979-81	Co-Director EDI training course, Project Preparation and Analysis for Agricultural and Development, 1977
ADDRESS  P.O. Box 55 2200 Coronado San Jose		DICTA Diploma, Imperial College of Tropical Agricultural, (ICTA, Trinidad West Indies)	Specialist in Pro- ject Preparation and Analysis (June 81-Oct. 82) CARICOM Counterpart	Chairman of the Chaquaramas and Piarco Agricultural Development Projects. 1978-81	CCS/FAO Mission to investigate into the problems of agricul- tural production and marketing and the Agricultural Marketing Protocol, (AMP). Ref. G. Buckmaire/J. Yeates CCS/FAO Report, 1971
		Unfinished PhD Thesis (Economics, UWI, Mona Jamaica)	Co-Director and Consultant, Economic Development Institute (EDI), World Bank (1976-77)	Leader of Trinidad and Tobago Mission to the Netherlands to negotiate and prepare Govt. to Govt. agreement for rehabilitation of Land Settlement Projects, 1980	CARICOM Counterpart, CCS/FAO Mission to investigate the institutional and other support services to agricul- ture in CARICOM Countries, with special attention to the LDCs. Ref. G. Buckmaire and J. Menz, CCS/FAO
			Senior Agricultural and Rural Development Planner (snr Profes- sional Contract Officer), Agricultural Planning Unit, Govt. of Trinidad and Tobago (1978-81).	Leader of Government Mission to Antigua to identify and prepare projects for financing under bilateral arrangements between Governments of Trinidad and Tobago and Antigua, 1981	CARICOM Counterpart, CCS/FAO Mission to investigate the institutional and other support services to agricul- ture in CARICOM Countries, with special attention to the LDCs. Ref. G. Buckmaire and J. Menz, CCS/FAO
			Agricultural Economic Advisor, Caribbean Agric. Rural Develop Advisory and Training Service (CARDATS, UNDP FAO/CARICOM Regional Project, (1974-76)	Leader of Government Agricultural technical delegations to CARICOM Meetings on Agriculture, 1978-81.	Secretary to CARICOM Committee appointed to review the formation of the Caribbean Agricul- tural Research and Development Institute, (CARDI), 1973.
			Senior Economist CARICOM Community and Common Market. (CARICOM, 1970-73)	Secretary to Government appointed Committee to inquire into all aspects of the national poultry industry, 1980.	CARICOM Counterpart, CCS/UNDP Mission to investigate the problems of pre- and postharvest losses, and the needs for post- harvest technology and refrigeration facilities in CARICOM Countries.

Anexo No.  
**DATOS PERSONALES SOBRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE APOYO**

Nombre y nacionalidad	Cargo Actual	Estudios	Cargos desempeñados	Misiones o actividades relevantes	Dirección Actual
Alfredo Alonso Uruguayo	Asesor del Director General	<p>Ingeniero Agrónomo, 1970                      Facultad de Agronomía,                      Universidad de la República Oriental del Uruguay</p> <p>Diploma de Postgrado en Estadísticas Económicas y Sociales, 1975                      CIENES/OEA, Santiago de Chile</p>	<p>-Jefe División/Jefe de Departamento, Dirección de Investigaciones Económicas Agropecuarias                      Ministerio de Agricultura y Pesca, Uruguay, 1971-1978</p> <p>Especialista en Proyectos, FSB-IICA Uruguay, 1978-1980</p> <p>Especialista en Proyectos IICA, Sede Central, 1980-1983</p> <p>Jefe de División de Capacitación y Diseño de Metodologías en Proyectos, CEPI-IICA, 1983-1986</p>	<p>Consultor FIDA, 1981 y Banco Mundial, 1982</p> <p>Codirector del Curso sobre Organización y Administración de Proyectos Rurales, IDE del Banco Mundial, Washington, 1982</p> <p>Coordinador del Programa de Capacitación en Proyectos de la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) Banco Mundial/PNUD/FIDA/IICA, 1982-1983</p> <p>Director de los Cursos de Proyectos Agrícolas CEPI/IICA-IDE/Banco Mundial, 1983, 1984 y 1985</p>	Apartado 55 2200 Coronado

DATOS PERSONALES SOBRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE APOYO

Nombre y nacionalidad	Cargo Actual	Estudios	Cargos desempeñados	Misiones o actividades relevantes	Dirección actual
Diego Londoño Colombiano	Especialista en Desarrollo Rural IICA	Ingeniero Agrónomo, 1961 Universidad de Caldas, Colombia  M.S. Economía Agrícola 1970, Oklahoma State U.  Ph.D. Economía Agrícola 1974, Oklahoma State U.	Profesor Universidad Nacional-Colombia  Director Estudios Sociocómicos-ICA, Colombia  Director Planificación-ICA Colombia  Especialista Desarrollo Rural-IICA	Consultor Fundación Ford (Guatemala)  Consultor IADS (Panamá)  Consultor Robert Nathan Associates (Honduras, El Salvador)	Oficina del IICA en Ecuador Calle Mauros No. 146, Quito Apdo. 201-A
Fernando E. Del Risco Saldívar Peruano	Especialista en Planificación Proyectos PROPLAN IICA	Bachiller en Agronomía 1967  Ingeniero Agrónomo 1968  Diplomado en Planificación IPL/PIAFUR/OEA 1972  Magister en Planificación IPL/PIAFUR/OEA/ 1973  Cursos y Seminarios Post Profesionales en Planificación Agropecuaria y Rural	Especialista en Proyectos y Micro Planificación Oficina Zonal de Planificación, Zona Agraria XI-Cusco Ministerio de Agricultura Perú, 1969-1970  Especialista en Planificación Agraria/Estudios Socioeconómicos, Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria OSPA-Ministerio de Agricultura - Perú 1971 - 1978  Director de Planes y Programas, Oficina Sectorial de Planificación, Ministerio de Alimentación - Perú 1978 -1980  Especialista en Planificación Junta del Acuerdo de Cartagena, Grupo Andino PNUD 1980 - 1982  Especialista en Planificación Proyecto Multinacional PROPLAN-IICA Miembro del Grupo Central y Responsable del Componente Costa Rica 1982	Representante del Perú Reuniones de la Comisión Asesor del Convenio Hipólito Uhanue FAO y JUNAC  Profesor cursos de post- grado en Planificación Sectorial Agraria y Teoría del Desarrollo Regional, Instituto de Planeamiento de Lima, Universidad de Ingeniería 1974-1982  Desempeño de misiones de cooperación técnica en el área de Planificación y Administración Agrícola y Rural en Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, México, Panamá, Perú, República Dominicana, y Venezuela 1980-	Apartado Postal: 55-2200 Coronado Teléfono: 29-02-22 Ext. 383

Anexo No.  
DATOS PERSONALES DE LOS MIEMBROS DEL G-6

Nombre y nacionalidad	Cargo Actual	Estudios	Cargos desempeñados	Misiones o actividades relevantes	Dirección actual
Emilio Madrid Cerda Chileno	Presidentes - INIA Chile 1978-1986	Ingeniero Agrónomo U. Católica, Chile  Postgrado U. de Chile, Santiago, Chile  Cursos de Especialización Kansas University USA	Secretario General Fundación Rockefeller, Chile 1964-1968  Gerente General Cimmyt México 1968-1978	1984 Miembro Comité Evaluación Ciat-Colombia  1985 Miembro Comité Evaluación Isnar-Holanda  1980-1986 Consejero Nacional Sociedad Nac. de Agricultura, Chile  1982-1986 Miembro Consejero Directivo IFARD-LAC	Fidel Oteiza 1956 Santiago, Chile Dirección postal: Casilla 16343 Correo 9 Santiago Chile
Domingo Marte Dominicana	Consultor Internacional	Bachiller Ciencias Físicas y Matemáticas (1957) campo Agrónomo, Instituto Politécnico Loyola R. D. (1962)  Bachelor of Science (Bs) Horticultura, Texas A&M Univ. (1969)  Maestría en Ciencias Agrícolas, Univ. of Florida (1973)  Seminarios y cursos de Planificación, políticas, administración, economía aplicada	Agente de crédito, Banco Agrícola R. D. (1962)  Extensionista, Ministerio de Agricultura, D. C. (1963)  Coordinador Reforma Agraria SEA, R. D. (1964). Encargado programas producción frutales, cacao (1965)  Director Departamento Investigaciones Agrop. (1973)  Profesor Universitario 1973-1976  Viceministro Agricultura a cargo de investigación y extensión R.D. (1975)  Ministro de Agricultura R.D. (1984-1985)  Miembro Consejo Nacional de Agricultura hasta (1986 hasta el presente)  Miembro de la Junta Monetaria, Bco. Central (1985 hasta el presente)	Diseño de mecanismos operativos de trabajo de  Diseño modelos transferencia de tecnología  Diseño modelos asociación parceleros de reforma agraria con empresarios y profesionales agrícolas  Diseño de mecanismos de entrega de crédito a pequeños productores  Consultorías en varios países	P.O. Box 345-2 Santo Domingo, República Dominicana Teléfono (809) 533-7726



ANEXO 5

SIGLAS UTILIZADAS EN ESTE INFORME

ACORBAT	Association for Collaboration in Banana Research in the Caribbean and Tropical America - Caribbean.
AGRICOLA	Agricultural On Line Access - Caribbean.
AGRINTER	Inter-American Agricultural Information - Caribbean.
AGRIS	Agricultural Research Information Service - Caribbean.
AHDEJUMUR	Asociación Hondureña de la Juventud y Mujer Rural - Honduras.
AID	Agency for International Protocol - Caribbean.
AVRDC	Asian Vegetable Research and Development Center - Caribbean.
BMC	Barbados Marketing Corporation - Caribbean.
BANADESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola - Honduras.
BANADESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola - Guatemala.
BANCOMEXT	Banco de Comercio Exterior - México.
BANRURAL	Banco de Crédito Rural - México.
CAB	Commonwealth Agricultural Bureau - Caribbean.
CAF	Corporación Andina de Fomento - Venezuela.
CAEP	Caribbean Agricultural Extension Project - Caribbean.
CAL	Central Analytical and Pesticides Laboratory - Caribbean.
CARDATS	Caribbean Rural Development Advisory and Training Service - Caribbean.
CARDI	Caribbean Agricultural Research and Development Institute - Caribbean.
CARDILS	CARDI Literature Service - Caribbean.
CARICOM	Caribbean Community and Common Market - Caribbean.
CARIRI	Caribbean Industrial Research Institute - Caribbean.
CARIS	Agricultural Research Information System - Caribbean.
CARONI	Caroni Sugar Estates Limited (Trinidad Government-owned) - Caribbean.
CENAGRI	Centro Nacional de Información y Documentación Agrícola - Brasil.
CDB	Caribbean Development Bank - Caribbean.
CFC	Caribbean Food Corporation - Caribbean.
CFTC	Commonwealth Fund for Technical Cooperation - Caribbean.
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research - Caribbean.
CICIU	Centro de Investigación y Cría de Insectos Útiles - Perú.
CIID	Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo - Perú.
CIDA	Canadian International Development Agency - Caribbean.
CIMMYT	International Maize and Wheat Improvement Center - Caribbean.
CINGRA	Coordinación de asuntos internacionales de agricultura - Brasil.

CIP	International Potato Center - Caribbean.
CIPA	Centro de Investigación y Promoción Agraria - Perú.
CODEVASF	Corporación de desarrollo del Valle de San Francisco - Brasil.
CONASUPO	Comisión Nacional de Subsistencias Populares - México.
COREDA	Consejo Subregional de Desarrollo - Guatemala.
CORU	Cocoa Research Unit (UWI, Trinidad & Tobago) - Caribbean.
COSUCO	Consejo Superior de Coordinación del Sector - Guatemala.
COSUREDA	Comité Subregional de Desarrollo - Guatemala.
DGAI	Dirección General de Asuntos Internacionales SARH - México.
DGPFF	Dirección General de Protección Fitopecuaria y Forestal - Mexico.
DIGESA	Dirección General de Servicios Agrícola - Guatemala.
DIGESEPE	Dirección General de Servicios Pecuarios - Guatemala.
ECS	Eastern Caribbean Dollar - Caribbean - Guatemala
EC	Eastern Caribbean States - Caribbean.
ECLA	Economic Community for Latin America - Caribbean.
ECLAC	Economic Community for Latin America and the Caribbean - Caribbean.
EDF	European Development Fund - Caribbean.
EEC	European Economic Commission - Caribbean.
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria - Brasil.
EMBRATER	Empresa Brasileira de Transferencia de Tecnología - Brasil.
FAO	Food and Agriculture Organization - Caribbean.
FIRA	Fideicomiso de Garantía para la Agricultura, Ganadería y Avicultura del Banco de México - México.
FSRDP	Farming Systems Research and Development Project - Caribbean
GRAN	Grupo Andino (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela)- Perú.
GDP	Gross Domestic Product - Caribbean.
GUYSUCO	Guyana Sugar Corporation - Caribbean.
IARCS	International Agricultural Research Centers - Caribbean.
ICTA	Imperial College of Tropical Agriculture - Caribbean.
ICTA	Instituto de Ciencias y Tecnología Agrícola - Guatemala.
IDB	Inter-American Development Bank - Caribbean.
IDRC	International Development Research Center - Caribbean.
IITA	Interntional Institute of Tropical Agriculture - Caribbean.
IMCAFE	Instituto Mexicano del Café - México.
IMCE	Instituto Mexicano de Comercio Exterior - México.
INACOP	Instituto Nacional de Cooperativas - Guatemala.
INAFOR	Instituto Nacional Forestal - Guatemala.
INDECA	Instituto Nacional de Comercialización Agrícola - Guatemala.
INIAP	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria - Ecuador.
INIBAP	International Institute for Bananas and Plantains - Caribbean.
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias - México.
INIPA	Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agraria - Perú.
INTA	Instituto Nacional de Transformación Agraria - Guatemala.
ISNAR	International Servive for National Agricultural Research - Caribbean.

JUNAC	Junta del Acuerdo de Cartagena, (Organo Técnico Comunitario del Grupo Andino) - Perú.
LDC	Less-Developed Country - Caribbean.
LIDCO	Livestock Development Corporation (Guyana) - Caribbean
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería - Ecuador.
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación Guatemala .
MEC	Ministerio de Educación y Cultura - Brasil.
MDC	Medium-Developed Country - Caribbean.
MINAGRI	Ministry of Agriculture - Caribbean.
MINTER	Ministerio del Interior - Brasil.
MOSCAMED	Proyecto de Erradicación de la Mosca del Mediterráneo - Perú.
MUCIA	Mideastern Universities Consortium for International activities - Caribbean.
M. RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores - Perú.
NACO	National Agricultural Corporation (St.Kitts) - Caribbean.
NARI	National Agricultural Research Institute (Guyana) - Caribbean.
NARS	National Agricultural Research Systems - Caribbean.
O&M	Organization and Management - Caribbean.
ODA	Overseas Development Administration (U.K.) - Caribbean.
OECS	Organization of the Eastern Caribbean States - Caribbean.
PROCISUR	Programa Cooperativo de Investigación Agrícola del Cono Sur - Uruguay.
PRODESA	Proyecto de Salud Animal - Guatemala.
PRONADRI	Programa Nacional de Desarrollo Rural Integrado - México.
PROTECA	Programa de Tecnología Agropecuaria - Ecuador.
PROVARZEAS	Programa Nacional de Aprovechamiento Racional de Varzeas Irrigables - Brasil.
RAC	Research Advisory Committee - Caribbean.
R&D	Research and Development - Caribbean.
RFNS	Regional Food and Nutrition Strategy - Caribbean.
RFP	Regional Food Plan - Caribbean.
RRC	Regional Research Center - Caribbean.
SARH	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos - México.
SCL	Systems Caribbean Limited - Caribbean.
SECID	South-Eastern Consortium for International Development - Caribbean.
SEOFI	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial - México.
SEDRI	Secretaría de Desarrollo Rural Integral - Ecuador.
SIECA	Secretaría de Integración Económica de Centro América - Guatemala.
SPADA	Sector Público Agropecuario y de Alimentación - Guatemala.
SUDHEVEA	Superintendencia do desenvolvimento da Borracha -Brasil.
SUPLAN	Secretaría Nacional de Planeamiento Agrícola - Brasil.
S. R. N.	Secretaría de Recursos Naturales - Honduras.
TA	Technical Assistance - Caribbean.
TAC	Technical Advisory Committee - Caribbean.
TT\$	Trinidad & Tobago Dollar - Caribbean.
TT-MOA	Trinidad & Tobago Ministry of Agriculture - Caribbean



UG	University of Guyana - Caribbean.
UNDP	United Nations Development Programme - Caribbean.
USAID	United States Agricultural and Industrial Development Caribbean.
USDA	Unidad Sectorial de Planificación Agrícola - Guatemala .
UWI	University of the West Indies - Caribbean.
VERNO	Unidad Ejecutora del Proyecto del Véctirce Noroeste - Uruguay
WICBS	West Indian Cane Breeding Station - Caribbean.
WINBAN	Windward Islands Banana Growers' Association - Caribbean.



**OTRAS**

- FORGE** Proyecto Internacional de Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria - San José.
- PRACA** Programa de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural del Istmo Centroamericano y República Dominicana - Honduras.
- PROMECAFE** Programa para el Mejoramiento y Modernización de la Caficultura en Centro América, México, y Panamá y República Dominicana - San José.
- PROPLAN** Proyectos en Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural - San José.
- ROCAP** Regional Program of Central America and Panama - GUATEMALA.
- OIRSA** Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria  
-----
- SIECA** Secretaría de Integración Económica de Centro América - Guatemala.





