

IICA



PLAN DE MEDIANO PLAZO 1987 - 1993

¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942 cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Fundado como una institución de investigación agronómica y de enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA, respondiendo a los cambios y a las nuevas necesidades del Hemisferio, se convirtió progresivamente en un organismo de cooperación técnica y fortalecimiento institucional en el campo agropecuario. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva convención, la cual estableció como los fines del IICA estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 32 Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Con un mandato amplio y flexible y con una estructura que permite la participación directa de los Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y en su Comité Ejecutivo, el IICA cuenta con una amplia presencia geográfica en todos los países miembros para responder a sus necesidades de cooperación técnica.

Los aportes de los Estados Miembros y las relaciones que el IICA mantiene con 12 Países Observadores Permanentes, y con numerosos organismos internacionales, le permiten canalizar recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del Hemisferio.

El Plan de Mediano Plazo 1987-1993, documento normativo que señala las prioridades del Instituto, enfatiza acciones dirigidas a la reactivación del sector agropecuario como elemento central del crecimiento económico. En función de esto, el Instituto concede especial importancia al apoyo y promoción de acciones tendientes a la modernización tecnológica del agro y al fortalecimiento de los procesos de integración regional y subregional.

Para lograr esos objetivos el IICA concentra sus actividades en cinco Programas que son: Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercialización y Agroindustria; y Sanidad Agropecuaria.

Los Estados Miembros del IICA: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Países Observadores Permanentes: Austria, Bélgica, España, Francia, Israel, Italia, Japón, Países Bajos, Portugal, República Árabe de Egipto, República de Corea y Alemania.

IICA



PLAN DE MEDIANO PLAZO 1987 - 1993

00001432

INDICE

INDICE

	Página
PRESENTACION	xi
RESUMEN	xix
INTRODUCCION	3
CAPITULO I:	
1. Las políticas generales del IICA y la función de los Planes de Mediano Plazo . .	7
1.1 Naturaleza y fines del IICA	9
1.2 Evolución de las actividades y prioridades de acción del IICA . . .	10
1.3 Los Planes de Mediano Plazo	20
CAPITULO II:	
2. Diagnóstico y marco de referencia	25
2.1 El contexto político y económico . .	27
2.2 Situación y perspectivas del sector agropecuario en América Latina y el Caribe	33
2.3 Problemas y desafíos para la acción del IICA	40

CAPITULO III:

3.	Objetivos, estrategias y políticas específicas para el período 1987-1993 . . .	49
3.1	Introducción	51
3.2	Objetivos	53
3.3	Estrategia general	55
3.3.1	Concentración de esfuerzos y liderazgo técnico: los Programas y el Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI)	57
3.3.2	Funciones e instrumentos prioritarios	60
3.3.3	Adecuación de la estructura operativa	63
3.3.4	El papel de los recursos externos	63
3.4	Políticas específicas	65
3.4.1	La política de recursos humanos	65
3.4.2	La política de administración y finanzas	67
3.4.3	La política de relaciones externas	70

CAPITULO IV:

4.	Los contenidos programáticos para el periodo 1987-1993.	75
4.1	Principios generales para el funcionamiento de los Programas y el CEPPI	77
4.2	Programa I: Análisis y Planificación de la Política Agraria	79
4.2.1	Propósito del Programa	79
4.2.2	Problemas a resolver	80
4.2.3	Áreas de concentración y acciones a desarrollar	82
4.3	Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología	87
4.3.1	Propósito del Programa	87
4.3.2	Problemas a resolver	89
4.3.3	Áreas de concentración y acciones a desarrollar	93
4.4	Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural	105
4.4.1	Propósito del Programa	105
4.4.2	Problemas a resolver	110

4.4.3	Áreas de concentración y acciones a desarrollar	112
4.5	Programa IV: Comercialización y Agroindustria	117
4.5.1	Propósito del Programa	117
4.5.2	Problemas a resolver	120
4.5.3	Área de concentración y acciones a desarrollar	125
4.6	Programa V: Sanidad Agropecuaria . .	128
4.6.1	Propósito del Programa	128
4.6.2	Problemas a resolver	129
4.6.3	Áreas de concentración y acciones a desarrollar	134
4.7	Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI)	140
4.7.1	Propósito del Centro	140
4.7.2	Problemas a resolver	140
4.7.3	Área de concentración y acciones a desarrollar	143

CAPITULO V:

5.	Lineamientos para la organización institucional	147
5.1	Introducción	149
5.2	Estructura de Dirección	149
5.2.1	Despacho del Director General	149
5.2.2	Subdirección General Adjunta de Operaciones	149
5.2.3	Unidades de Apoyo de Dirección	152
5.2.4	Unidades de Cooperación Técnica	153
5.2.4.1	Introducción	153
5.2.4.2	Direcciones de Programa	154
5.2.4.3	El Centro de Programas y Proyectos de Inver- sión (CEPPI)	157
5.2.4.4	Oficinas del IICA en los países	159

5.2.5	Unidades de Apoyo Técnico . . .	161
5.2.5.1	Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA).	162
5.2.5.2	Unidad de Servicios de Informática . . .	163
5.3	Sistemas funcionales	164
5.3.1	Programación y Evaluación . . .	164
5.3.2	Supervisión y Seguimiento . . .	167
5.4	Centro Agronómico Tropical de Investigación Enseñanza (CATIE)	169

CAPITULO VI:

6.	Requerimientos presupuestales para el período 1987-1993 y estrategia de financiamiento	171
6.1	Introducción	173
6.2	Evolución de la disponibilidad de recursos	174
6.2.1	Cuotas	174
6.2.2	Recursos Externos	177

6.3	Criterios para determinar los requerimientos presupuestales para el periodo 1992-1993	179
6.4	Estimación de las necesidades de recursos cuota	184
6.4.1	Requerimientos	184
6.4.2	Distribución de recursos cuota a nivel de las categorías de actividad	184
6.4.3	Distribución de recursos cuota a nivel de los objetos de gasto mayor	186
6.5	Recursos Externos	191
6.6	Resumen de necesidades de recursos	191
6.7	Estrategia de financiamiento para el bienio 1992-1993	192

PLAN DE MEDIANO PLAZO

1987-1993

PRESENTACION

La Junta Interamericana de Agricultura (JIA), en su Tercera Reunión Ordinaria celebrada en Montevideo, Uruguay, del 21 al 25 de octubre de 1985, mediante la Resolución IICA/JIA/Res.72(III-0/85), consideró que era conveniente llevar a cabo un proceso permanente de revisión y actualización del Plan de Mediano Plazo (PMP), de acuerdo con las necesidades cambiantes de los países miembros.

Como parte de ese proceso resolvió también que, con la colaboración de un Grupo de Expertos Externos, el Instituto y los Estados Miembros efectuaran una evaluación del Plan de Mediano Plazo, 1983-1987 y de los programas y proyectos que se están ejecutando en el contexto del mismo. Dicha evaluación fue realizada entre febrero y marzo de 1986; con base en ella el Grupo de Expertos efectuó importantes recomendaciones respecto a la futura organización de las actividades del Instituto. En tal sentido, recomendó la concentración de las actividades en un reducido número de programas de alta jerarquía técnica, que respondan a aspectos importantes del desarrollo agrícola y el bienestar rural y que cuenten con suficiente capacidad operativa para desarrollar los esfuerzos requeridos a nivel nacional y multinacional. Asimismo, para hacer posible esa concentración, recomendó una serie de ajustes referidos a la forma en que son desarrolladas las actividades de cooperación técnica, su supervisión y seguimiento, y sobre la política de personal.

Este documento fue presentado a consideración de la Sexta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, celebrada en San José, Costa Rica, del 13 al 18 de julio de 1986. Fue aprobado por la JIA, en su Tercera Reunión Extraordinaria, celebrada en México D.F., del 27 al 29 de

octubre de 1986 (Resolución IICA/JIA/Res.104 (III-E/86)).

Las ideas generadas del PMP fueron presentadas y discutidas por el Director General con los Ministros de Agricultura de los países del Caribe, en Santa Lucía el 14 de abril de 1986. En tal oportunidad se acordó establecer una estrategia que dentro de los lineamientos generales del PMP, respondiera a las necesidades de los países del Caribe. Los aspectos esenciales fueron incorporados en diferentes Capítulos del PMP; el Director General informó sobre los aspectos generales del PMP a los Ministros de Agricultura de Centroamérica, México, Panamá, y República Dominicana durante la Reunión del Consejo Regional de Cooperación Agrícola (CORECA) efectuada en Panamá el 28 y 29 de abril de 1986.

En la IX Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura, celebrada en Ottawa, Canadá, en 1987, los Ministros de Agricultura del Hemisferio suscribieron la Declaración de Ottawa en la cual se reconoce la magnitud de la crisis que enfrentan los países de la región, y la necesidad de buscar una estrategia de desarrollo alternativo, destacándose el papel que debe y puede jugar la agricultura en un proceso de desarrollo sostenido. En esa misma reunión se encomendó al Director General la elaboración, en colaboración con los países miembros, de un "Plan Estratégico de Acción Conjunta en Apoyo de la Revitalización Agrícola y del Desarrollo Económico de América Latina y el Caribe" (Recomendación No. X; IX Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura, Ottawa, Canadá, 29 Agosto - 2 Setiembre 1987).

En su Quinta Reunión Ordinaria, celebrada en San José de Costa Rica en octubre de 1989, la JIA aprobó el Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en

América Latina y el Caribe (PLANALC) y acordó el inicio de su ejecución (Resolución IICA/JIA/Res.154(V-0/89)).

En esa misma reunión, la JIA resolvió que, en virtud de la aprobación del PLANALC, de su coincidencia con las ideas generales del PMP 1987-1991 y que la realización de una reunión extraordinaria de la JIA para analizar un nuevo PMP resultaría en gastos adicionales, encomendó al Director General presentar a la Décima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, las propuestas de ajustes al PMP (IICA/JIA/Res.168(V-0/89)), que fueran necesarias para incorporar al mismo los alcances del PLANALC.

En cumplimiento de dicho mandato, se presentó a consideración de la Décima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo una propuesta de PMP revisado y ajustado, como marco de referencia para la acción del Instituto hasta diciembre de 1993 (IICA/CE/Res.139(X-0/90)).

La lectura e interpretación de este Plan de Mediano Plazo extendido, no debe hacerse en forma aislada de otros instrumentos normativos que lo complementan y que permiten traducir las orientaciones del PMP en decisiones operativas específicas. Tales instrumentos son, inter-alia, el Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en América Latina y el Caribe (PLANALC), el Programa-Presupuesto, los Programas Operativos y los Instrumentos de Cooperación.

Los objetivos, estrategias, contenidos programáticos y lineamientos operativos, propuestos para el período que resta, intentan conjugar las necesidades y demandas de cooperación técnica propias del contexto económico, social y político que enfrentan los países en esta década, con los fines permanentes del Instituto (establecidos por la Convención) de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural.

El PMP 1987-1991, y su extensión hasta 1993, contienen lineamientos referidos a: 1) la definición de los objetivos y estrategias; 2) áreas prioritarias para la ejecución de actividades de cooperación técnica; 3) lineamientos para la organización del Instituto; y 4) una estimación de los recursos requeridos para la puesta en ejecución del PMP.

IICA/JIA/Res.168(V-O/89)
12 octubre 1989
Original: español

RESOLUCION No. 168

PROPUESTA DE AJUSTES AL PLAN DE MEDIANO PLAZO 1987-1991

La JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA, en su Quinta Reunión Ordinaria,

CONSIDERANDO:

Que las ideas generales del Plan de Mediano Plazo (PMP) vigente pueden continuar siendo la base de lineamientos institucionales;

Que a la luz del Plan de Acción Conjunta para la Reactivación de la Agricultura en América Latina y el Caribe será útil introducir algunas reformas que permitan fortalecer los vínculos entre el Plan de Acción y este importante instrumento normativo;

Que la celebración de una reunión extraordinaria de la JIA para aprobar un nuevo PMP acarrearía gastos adicionales;

Que el Comité Ejecutivo, en su Novena Reunión Ordinaria, consideró este tema y a través de la Resolución 121 recomendó a la JIA solicitar al Director General que presente a la Décima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, que se celebrará durante el segundo semestre de 1990, propuestas para introducir ajustes al PMP 1987-1991, las cuales tendrían vigencia hasta la Séptima Reunión Ordinaria de la JIA programada para 1993;

Que, asimismo, recomendó a la JIA solicitar al Director General que presente a la Décima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo propuestas para realizar la evaluación del PMP vigente y la confección del nuevo Plan de Mediano Plazo 1993-1997.

RESUELVE:

1. Solicitar al Director General que presente a la Décima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, que tendrá lugar durante el segundo semestre de 1990, propuestas para ajustar el PMP 1987-1991, las cuales tendrían vigencia hasta la Séptima Reunión Ordinaria de la JIA programada para 1993.
2. Solicitar al Director General que presente también, a la Décima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, propuestas para realizar la evaluación del PMP vigente y la confección del nuevo Plan de Mediano Plazo 1993-1997.

IICA/CE/Res.139(X-O/90)
28 agosto 1990
Original: español/inglés

RESOLUCION No. 139

PROPUESTA DE AJUSTES AL PLAN DE MEDIANO PLAZO 1987-1991

El COMITE EJECUTIVO, en su Décima Reunión Ordinaria,

VISTA:

La Resolución IICA/JIA/Res.168(V-O/89), "Propuesta de Ajustes al Plan de Mediano Plazo 1987-1991", emitida con la finalidad de introducir los ajustes que permitan fortalecer los vínculos del Plan de Mediano Plazo (PMP) vigente con el Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en América Latina y el Caribe (PLANALC).

CONSIDERANDO:

Que es necesario contar con un documento ordenador de las actividades del Instituto por el resto del mandato de la actual administración;

Que el documento presentado por el Director General recoge la esencia del mandato recibido de parte de la JIA;

Que el Comité Ejecutivo, al analizar la propuesta del Director General, expresó su apoyo a los principios en que se fundamenta el Plan de Mediano Plazo;

Que durante el debate de esta propuesta, los representantes de los Estados Miembros y los observadores manifestaron un gran interés en la inclusión en el Plan de Mediano Plazo de temas relacionados con la participación de la mujer en el desarrollo, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible;

Que el Director General señaló durante la discusión, que el incremento presupuestario previsto en el Capítulo 6 del Plan de Mediano Plazo, refleja la intención del IICA de mantener el crecimiento cero compensando al mismo tiempo la inflación.

RESUELVE:

1. Aprobar el Documento IICA/CE/Doc.203(90)rev., "Ajustes al Plan de Mediano Plazo 1987-1991", y reconocerlo como marco de referencia para las acciones del Instituto.
2. Prorrogar la vigencia del Plan de Mediano Plazo, tal y como fue ajustado, hasta diciembre de 1993.
3. Autorizar al Director General para que, antes de la publicación del documento oficial correspondiente, pueda introducir los cambios de estilo que se consideren necesarios.

RESUMEN**INTRODUCCION**

Existe en los países de la Región un claro convencimiento de que el modelo de desarrollo seguido desde la terminación de la Segunda Guerra Mundial está agotado. La crisis financiera que comenzaba a insinuarse a mediados de la década pasada se ha manifestado en toda su magnitud y ha puesto en evidencia las debilidades de los modelos agroexportador tradicional y de sustitución de importaciones. Se ha hecho así evidente también que una posibilidad real de desarrollo descansa en una redefinición del papel del sector agropecuario que representa una alternativa como foco de atención para la concentración de esfuerzos y recursos, principalmente de inversión, en la nueva situación que enfrentan los países; ello requiere una profunda reflexión no sólo acerca de las relaciones intersectoriales sino también de la organización y prioridades a determinarse en el propio sector agropecuario. Es preciso observar con detenimiento e imaginación las políticas agropecuarias, el papel de la tecnología, la organización social y los mecanismos existentes para movilizar la producción sectorial, desarrollando nuevos enfoques que reconozcan la realidad que hoy enfrenta el continente y permitan la ejecución de acciones concretas.

También se percibe en la Región una nueva voluntad política de cooperación, lo cual es auspicioso para el IICA, pues jerarquiza la dimensión multinacional de la cooperación técnica y abre posibilidades para el intercambio regional y proyectos conjuntos entre los Estados Miembros. Paralelamente, la situación económica y financiera impone serias limitaciones a las acciones que deben ser desarrolladas. Sin duda, no es razonable

esperar en los años venideros aumentos importantes en los recursos destinados al desarrollo agrícola y el bienestar rural. Por ello es necesario pensar en la concentración de esfuerzos y en aumentar la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos disponibles. El recientemente aprobado Plan de Acción Conjunta para la Reactivación de la Agricultura en América Latina y el Caribe (PLANALC) proporciona este ámbito de acción conjunta y concertación, a la vez que un foro de análisis de estrategias de desarrollo agropecuario.

LOS OBJETIVOS PARA EL PERIODO 1987-1993

En el contexto que se acaba de describir, los objetivos del PMP para el período 1987-1993 son planteados en términos de "estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros" para:

- Potenciar el desarrollo del sector agropecuario como principal fuente de crecimiento económico, con equidad, en su doble papel de proveedor de alimentos para consumo interno y principal fuente de divisas. Para ello, es preciso diseñar e implantar políticas agrícolas que, siendo coherentes con las políticas económicas globales y las características y restricciones de cada país, definan estrategias de producción, comercialización y procesamiento tendientes a una mayor valorización de la producción agropecuaria, en un marco de agricultura sostenida y promoviendo, al mismo tiempo, la participación y la justicia distributiva. Esta última será alcanzable sólo en la medida que existan políticas diferenciadas para el desarrollo rural, y acciones específicas orientadas a dar el protagonismo que requieren mujeres y jóvenes del medio rural.

- Profundizar la modernización y el aumento de la eficiencia productiva del sector agropecuario preservando los recursos naturales y el medio ambiente, a través de una mayor incorporación de tecnología apropiada que permita mantener las ventajas comparativas y la competitividad que históricamente ha tenido la producción agropecuaria regional. Debe asegurarse que ese proceso se extienda a todos los países de la Región y a sus distintos estratos productivos, en un marco de equidad en la distribución de los beneficios y de conservación de los recursos naturales (sostenibilidad). Esta modernización debe extenderse al plano institucional, en particular al aparato estatal, que deberá adecuarse a un rol de facilitador de la acción de los agentes sociales y orientador de la inversión.

- Avanzar en el proceso de integración regional a través de acciones conjuntas que permitan alcanzar escalas de operación que faciliten un mejor uso de los escasos recursos humanos y financieros disponibles, y el desarrollo de la complementación productiva y comercial. Estas acciones que deben ser concebidas como potenciadoras de las acciones a nivel nacional posibilitarán generar un espacio ampliado de competencia y mejorar la capacidad negociadora de la Región a nivel internacional.

LA ESTRATEGIA DEL PLAN

La estrategia adoptada para alcanzar los objetivos propuestos está centrada en los siguientes componentes:

- a. Concentrar esfuerzos y liderazgo técnico en un número reducido de áreas temáticas de importancia crítica para la actividad del IICA. Los Progra-

mas del IICA y el CEPPI constituyen el principal elemento para la instrumentación de la estrategia en este punto específico y en la actividad general del Instituto.

- b. Establecer prioridades entre las funciones del IICA determinadas por la Convención; se dará prioridad a aquellas funciones en las cuales el Instituto tiene mayores ventajas desde el punto de vista operativo, razón por la cual serán denominadas funciones operativas.
- c. Adecuar la estructura operativa con el fin de permitir la concentración y jerarquización técnica de las actividades en las áreas temáticas seleccionadas como prioritarias; con el mismo propósito, asegurar una adecuada incidencia de las perspectivas técnicas en la formulación de la política institucional, favorecer la descentralización en la ejecución de las actividades, y aumentar la flexibilidad y agilidad operativa.
- d. Incrementar la disponibilidad y efectividad en el uso de recursos externos para el financiamiento de programas y proyectos; con tal propósito, el Instituto intensificará sus relaciones con los organismos internacionales y bilaterales de financiamiento, y desarrollará mecanismos de colaboración con la iniciativa privada y con los organismos no gubernamentales a nivel nacional e internacional.

Las políticas específicas para desarrollar la estrategia general que se acaba de sintetizar son las siguientes:

- a. En cuanto a recursos humanos, se enfatizará la renovación y readecuación de los cuadros profesionales del Instituto, de acuerdo con las áreas

prioritarias de concentración y las modalidades operativas propuestas.

- b. En lo referente a la administración financiera, se consolidarán los ajustes realizados a los sistemas vigentes en función de las oportunidades que ofrecen los avances tecnológicos y de las necesidades que surgen de la nueva estructura técnica y operativa que propone el PMP.
- c. En materia de relaciones externas, se procurará unir esfuerzos con otras entidades que trabajan en el desarrollo agrícola y el bienestar rural, con el propósito de obtener el mayor beneficio posible de los escasos recursos disponibles; asimismo, se difundirá la imagen del IICA y de las ideas del PLANALC, procurando que el Instituto tenga una presencia sistemática en el escenario institucional.

LOS PROGRAMAS Y EL CENTRO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSION DEL IICA PARA EL PERIODO 1987-1993

La concentración de esfuerzos se concreta en la organización de cinco Programas, y del Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI), que constituyen el marco natural para el desarrollo del liderazgo técnico y la concentración de acciones a nivel regional y nacional.

- Programa I. Análisis y Planificación de la Política Agraria. Está orientado a estimular los esfuerzos de los países para definir una estrategia para la agricultura en la que con claridad se planteen las políticas, se adopten las reformas institucionales y se diseñen y pongan en práctica programas de inversión estratégica, para el desarrollo sostenido. En particular, se enfati-

zará el desarrollo de la capacidad para que las políticas, las reformas institucionales y las inversiones tomen en cuenta el entorno internacional y contribuyan al desarrollo sostenido.

- Programa II. Generación y Transferencia de Tecnología. Se orienta a promover y apoyar las acciones de los países miembros en el desarrollo y modernización institucional, tendientes a mejorar el diseño de sus políticas tecnológicas, fortalecer la planificación, programación, organización y administración de sus sistemas de generación y transferencia de tecnología y facilitar su integración para que se promueva más intensamente la cooperación recíproca y las relaciones internacionales. De tal modo, se podrá lograr un mejor aprovechamiento de todos los recursos disponibles y una mejor y más efectiva contribución para solucionar los problemas tecnológicos de la producción agropecuaria, dentro de un marco de igualdad en la distribución de los beneficios y conservación de los recursos naturales.

- Programa III. Organización y Administración para el Desarrollo Rural. El propósito central del Programa es el de apoyar a los Estados Miembros en la elaboración de políticas diferenciadas para el desarrollo rural y el fortalecimiento de las instituciones nacionales encargadas de su formulación, ejecución y evaluación, con la finalidad de promover la modernización de la economía campesina y de la sociedad rural. Asimismo, potenciar su contribución a la reactivación del sector agropecuario, fortalecer la participación de los grupos campesinos en las decisiones que los afectan y mejorar las condiciones y calidad de vida de la población rural, particularmente de la

de menores recursos.

- Programa IV. Comercialización y Agroindustria. El objetivo principal del Programa es brindar cooperación técnica a los organismos competentes del sector en los países miembros del IICA, para resolver problemas en tres áreas de concentración: comercio internacional de productos agrícolas y agroindustriales, la modernización de los sistemas de comercialización interna y de seguridad alimentaria, y el fomento y desarrollo de la agroindustria.

- Programa V. Sanidad Agropecuaria. Sus acciones pretenden contribuir a la reactivación del sector agropecuario mediante la solución de la problemática representada por la presencia e impacto de enfermedades y plagas que limitan la comercialización y reducen la productividad. Para ello se concentrará en: favorecer la exportación de productos agropecuarios, apoyando a los países a cumplir con los requisitos sanitarios del comercio internacional; incrementar la productividad, a través de acciones que permitan a los países disminuir el impacto de problemas sanitarios seleccionados por su repercusión económica; y prevenir la introducción y establecimiento de enfermedades y plagas exóticas fortaleciendo los servicios de cuarentena y emergencia agropecuaria.

- Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI). Tiene como propósito colaborar con los países miembros en la elaboración de diagnósticos y programas sectoriales agropecuarios y de proyectos de inversión, orientados a apoyar el proceso de modernización y reactivación de la agricultura de América Latina y el Caribe (ALC).

LINEAMIENTOS DE ORGANIZACION PARA LA COOPERACION TECNICA

La adecuación de la estructura operativa del Instituto se dirige a conjugar dos aspectos principales. Por una parte intenta dar contenido efectivo a la recomendación de jerarquizar técnicamente a los Programas y darles participación directa en la formulación de la política institucional, para ello se han creado las Direcciones de Programa como unidades de cooperación técnica ubicadas en la Sede Central del Instituto en San José, Costa Rica. Por otra parte, se descentralizan ciertas decisiones de ejecución, a efecto de aumentar la flexibilidad y agilidad para responder a las necesidades específicas de cooperación de los países. Para esto se definen las funciones de las Oficinas en los países y se introducen ajustes en las Direcciones de Operaciones de Area, con el fin de hacerlas más funcionales, en términos de las características propias de cada área y de las necesidades emergentes de los procesos de seguimiento y supervisión de operaciones.

La evolución de la situación económica y social del Continente ha llevado asimismo, a la jerarquización del Centro de Programas y Proyectos de Inversión y a darle participación en la preparación y coordinación de programas y ajustes sectoriales agropecuarios.

Las Direcciones de Programa asumen las responsabilidades técnicas y ejecutivas en cuanto al pensamiento estratégico en sus temas respectivos, al fortalecimiento institucional y a la cooperación técnica de carácter multinacional.

Las Oficinas en los países continúan siendo el basamento institucional y administrativo para la ejecución de las actividades a nivel local. Constituyen canales a través de los cuales se mantienen relaciones permanentes con las autoridades de los países y otros organismos inter-

nacionales y regionales, a nivel operativo. En términos de funciones, concentran su atención en la cooperación a nivel de país, en los campos de preinversión y prestación de servicios administrativos directos para la formulación y ejecución de proyectos, con el fin de facilitar el uso efectivo de los recursos nacionales e internacionales disponibles. Juegan, además, un rol esencial en la difusión del PLANALC, en la consecución de recursos externos y en la implementación de componentes de los proyectos multinacionales a nivel de país.

Las acciones de las Direcciones de Programa, de Área y de las Oficinas en los países, se complementan con las actividades desarrolladas por las Unidades de Apoyo Técnico (CIDIA y Servicio de Informática).

La coordinación entre las áreas de concentración y la convergencia de las actividades de las unidades de cooperación técnica en función de los objetivos propuestos para el PMP, y la asignación coherente de recursos, se aseguran a través del Sistema de Programación y Evaluación, el cual a su vez sirve como mecanismo de retroalimentación para mantener la vigencia del PMP a lo largo de su ejecución.

El cumplimiento de las actividades programadas y la identificación de ajustes requeridos, es responsabilidad del Sistema de Supervisión y Seguimiento, el cual involucra a todas las unidades del Instituto, asegura uniformidad de objetivos y dirige los esfuerzos en el sentido deseado.

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

Los recursos totales que se requerirán para ejecutar la estrategia propuesta son de US\$63.3 millones para 1992, de los cuales US\$28.6 millones corresponden a recursos regulares (45.2%) y US\$34.7 millones a fondos externos (54.8%). Para 1993 se requerirán en total US\$66.2 millones, de los cuales US\$29.8 millones son recursos regulares (45%) y US\$36.4 millones corresponden a recursos externos (55.0%).

El incremento propuesto de recursos cuota es de un 4% anual lo que en términos reales significa una tasa de crecimiento cero. En consecuencia, los recursos cuota llegarán a US\$24.7 millones en 1992 y US\$25.7 millones en 1993. Así será posible que la Institución cumpla con los compromisos encomendados por la JIA para la implementación del PLANALC, y mantenga la capacidad operativa de sus unidades de dirección y de los responsables de proporcionar los servicios directos de cooperación técnica a los países.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El Plan de Mediano Plazo (PMP) es el instrumento mediante el cual, con base en las directrices de la JIA, la problemática de los países y las propuestas del Director General, se define la orientación de las actividades del IICA para un período determinado. El PMP señala los objetivos, estrategias e instrumentos básicos para la acción del Instituto. Establece los programas y fija las orientaciones generales de política en cuanto a las acciones técnicas y administrativas, los recursos humanos y el nivel de recursos presupuestarios para la ejecución de las actividades.

Dentro de ese marco general, el presente documento establece las orientaciones para el período 1987-1993. Para ese fin recoge las experiencias anteriores e intenta proyectar a la Institución dentro del contexto de la situación política, económica y social de los países miembros y de sus necesidades de cooperación técnica. Su concepción se desarrolla a partir del análisis de los principales problemas que limitan el desarrollo agrícola y el bienestar rural de la Región y de las ventajas comparativas del IICA como organismo internacional. En este sentido, ha sido diseñado como el instrumento orientador de la Institución para el período que cubre. Para ello establece un marco de referencia para la acción técnica y administrativa, define una estrategia de acción y los instrumentos para ponerla en ejecución. Sin embargo, el PMP no debe ser considerado en forma aislada, sino junto con otros instrumentos, tales como el PLANALC, los Programas-Presupuesto, Programas Operativos y los Proyectos de Cooperación Técnica, que lo complementan y permiten traducir las orientaciones que contiene en decisiones operativas específicas.

En cuanto a la organización de este documento, el Capítulo I contiene en forma resumida las definiciones

esenciales en torno a la naturaleza, fines y funciones de la Institución, establecidas por la Convención vigente; presenta una breve descripción de la evolución histórica de las actividades y la organización del Instituto; un análisis del papel que cumplen los Planes de Mediano Plazo en la orientación de las acciones de cooperación y un resumen de las recomendaciones del Grupo de Expertos Externos, G-6.

El Capítulo II presenta una visión sintética de la evolución y perspectivas del sector agrícola y el medio rural, con el fin de identificar las principales restricciones y áreas de acción prioritarias para la labor del Instituto en los próximos años.

El Capítulo III se centra en la definición de los objetivos, la estrategia y las políticas específicas para el período 1987-1993. Asimismo, se refiere a las funciones generales de la Institución y los instrumentos establecidos por la Convención, y define las funciones operativas para ejecutar la acción del IICA en el mediano plazo. Dichas funciones permiten establecer el papel específico que corresponderá a las diferentes unidades de la Institución en la ejecución del PMP. Finalmente, presenta las políticas específicas referidas a recursos humanos, administración financiera y relaciones externas.

El Capítulo IV centra su atención en los cinco Programas y en el Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI). Presenta una síntesis de la problemática en cada una de las áreas de competencia de los mismos, establece sus propósitos y señala las áreas de concentración y prioridades, así como los lineamientos para la acción técnica y los resultados que el IICA espera alcanzar, en favor de los países, a través de la aplicación de la estrategia propuesta.

El Capítulo V precisa el papel y las responsabilidades que corresponderán en la puesta en ejecución de las acciones a las distintas unidades de cooperación técnica (Direcciones de Programa, CEPPI), Subdirección General Adjunta de Operaciones y Oficinas en los países, a las unidades de apoyo de dirección (Direcciones de Recursos Humanos, Programación y Evaluación, Finanzas, Coordinación de Asuntos Institucionales), a las unidades de apoyo técnico (CIDIA y Unidad de Servicios de Informática) y al CATIE como organismo asociado. Establece también las definiciones centrales de política para la estructuración y operación de los Sistemas de Programación y Evaluación y del de Supervisión y Seguimiento.

Finalmente, el Capítulo VI establece órdenes de magnitud y orientaciones en torno a los requerimientos presupuestarios y su asignación durante el período señalado.

CAPITULO I

LAS POLITICAS GENERALES DEL IICA Y LA FUNCION DE LOS PLANES DE MEDIANO PLAZO

1.1 Naturaleza y fines del IICA

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. En su estructura actual es la continuación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, creado por decisión del Consejo Directivo de la Unión Panamericana en octubre de 1942.

De acuerdo con la Convención vigente, los fines del IICA son "estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para alcanzar su desarrollo agrícola y el bienestar rural". Jurídicamente el IICA es un organismo internacional, con personería jurídica, gobernado por sus Estados Miembros, que son los responsables por la orientación, seguimiento y evaluación de sus operaciones. La Junta Interamericana de Agricultura (JIA) es el órgano superior del Instituto y la Dirección General su órgano ejecutivo.

La JIA, compuesta por representantes de todos los Estados Miembros, se reúne regularmente cada dos años y tiene, entre otras atribuciones, la responsabilidad de aprobar las orientaciones de política y el Programa Presupuesto bienal. En el desarrollo de estas funciones, la JIA cuenta con el Comité Ejecutivo como órgano que actúa en su nombre; está compuesto por representantes de 12 países miembros elegidos, con base en criterios de representación geográfica y rotación. Las atribuciones del Comité son entre otras, estudiar las propuestas de Programa Presupuesto bienal que el Director General presenta a la JIA, así como proporcionar análisis preliminares y recomendaciones, actuando como comisión preparatoria.

La Dirección General está constituida por unidades técnicas y administrativas, encargadas de la coordinación y realización de las acciones del Instituto, de acuerdo con las políticas establecidas por la JIA.

1.2 Evolución de las actividades y prioridades de acción del IICA

En su condición de organismo dedicado a atender las necesidades de sus países miembros, derivadas de sus esfuerzos por lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural, las actividades y prioridades del IICA han ido cambiando a lo largo de los años para ajustarse a los nuevos problemas que los países enfrentan. Esta evolución se ha dado tanto en la temática de las actividades del Instituto como en el estilo de cooperación adoptado.

Inicialmente, el foco de sus actividades fue el desarrollo de las ciencias agrícolas. De acuerdo con el mandato recibido en su primera Convención de 1944, su acción se dirigía a estimular y promover el desarrollo de esas ciencias en los países, mediante la investigación y enseñanza a nivel de postgrado y la divulgación de la teoría y práctica de la agricultura. Para el logro de esos fines, el IICA concentraba en esa época su atención en dos líneas de acción -Investigación y Enseñanza-, las cuales eran desarrolladas en cinco áreas principales de actividad: Ingeniería Agrícola, Producción y Salud Animal, Entomología, Fitotecnia y Suelos. La organización y estilo operativo respondían a las necesidades de un centro de investigación y enseñanza; en su estructura se incluían divisiones especializadas

para la investigación y la Escuela para Graduados.

En la década de 1950 se produjo una ampliación del enfoque de actividades. Se incorporó una tercera línea de acción: Desarrollo Rural; en el orden organizativo fueron creadas las Oficinas Regionales en Montevideo, Uruguay, Lima, Perú en 1952 y en la Habana, Cuba, las cuales representaban el comienzo de la proyección del Instituto hacia los países. Las Oficinas Regionales servían entonces como base para los proyectos regionales de cooperación con los países. En cuanto al estilo de cooperación, el elemento principal era la acción regional de un grupo de expertos que trabajaban en aquellas áreas donde los países carecían de capacidad técnica propia. Los cuadros técnicos nacionales estaban en etapa de desarrollo y los expertos internacionales reemplazaban la capacidad nacional y complementaban los esfuerzos que realizaba el programa de enseñanza de postgrado en Turrialba.

De 1960 en adelante se dan profundas transformaciones en el contexto de las relaciones internacionales; los países asumieron compromisos y realizaron esfuerzos para impulsar su desarrollo en el marco de la Alianza para el Progreso. El pensamiento de la CEPALC influyó en la creación de conciencia sobre los problemas del subdesarrollo y en la redefinición del papel que deben cumplir las instituciones del Estado.

Los países se empeñaron en procesos de reforma agraria y en el desarrollo de instituciones públicas, que crecieron aceleradamente. El IICA, con una nueva administración y con base en las recomendaciones de la Quinta y Sexta Reuniones

del Consejo Técnico Consultivo (Lima, marzo de 1960 y San José, marzo de 1961), revisó sus programas con la participación de expertos externos, de sus propios funcionarios y con sugerencias de las autoridades nacionales. Fueron establecidas nuevas orientaciones y prioridades para la década del 60, que implicaban proyectar la acción institucional a nivel hemisférico y establecer proyectos generales de beneficio para todos los países.

Se otorgó al IICA una nueva dimensión, que significaba un incremento sustancial de recursos para ampliar sus programas, lo que se logró principalmente con el aporte del Fondo Especial de las Naciones Unidas. Se pasó de tres Líneas de Acción del período anterior a seis: Desarrollo Rural; Fortalecimiento de Instituciones; Utilización de los Trópicos; Agricultura de las Regiones Áridas y Húmedas; Programa Cooperativo Regional de Enseñanza a Nivel de Postgrado e Investigación en el Mejoramiento de Cultivos y Producción Ganadera, y Comunicación Agrícola.

La "nueva dimensión" para la acción del IICA significó un cambio sustancial en su organización, pues implicaba transformar una institución de investigación y enseñanza en un organismo interamericano que proporcionara principalmente cooperación técnica a los países miembros. Esos cambios se reflejaron en la consolidación de las Direcciones Regionales, el traslado de la Dirección General del IICA de Turrialba a San José, el establecimiento del Centro Latinoamericano de Crédito Agrícola en México, que operó entre 1961 y 1966 con el Proyecto 201 de la OEA, y el inicio del proceso de expansión y descentralización de la cobertura geográfica del Instituto, mediante

el establecimiento de Oficinas en los países miembros.

Tales cambios llevaron a hacer más variada la composición de sus cuadros técnicos y, sobre todo, a hacer permanente la presencia del IICA en los países.

Los cambios ocurridos durante la década de los 60 fueron incorporados en el primer Plan General que se aprobó en 1970, el cual establecía un nuevo programa, basado en siete Líneas de Acción, concebidas para impulsar la consolidación y el mejoramiento de los sistemas institucionales responsables del desarrollo agrícola y rural en los países miembros. Esas Líneas de Acción eran: Información y Documentación para el Desarrollo Rural; Educación para el Desarrollo Rural; Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria; Producción, Productividad y Comercialización Agropecuaria; Desarrollo Rural Regional; Cambios Estructurales y Organización Campesina; y Formulación y Administración de la Política Agraria.

A la vez, cada línea contenía uno o más programas, razón por la que, a fines de la década de los 70, el IICA operaba con 28 programas técnicos. Durante ese período el Instituto creció rápidamente, tanto en su dimensión presupuestaria como en la cantidad de sus Estados Miembros.

Dos de los aspectos importantes durante los años 70 fueron la prioridad otorgada a las acciones de cooperación a nivel de país y la consolidación de la red de oficinas en todos los países miembros, lo que llevó a cambiar el énfasis puesto en las direcciones regionales, que pasaron a tener funciones de coordinación y supervisión. Durante

ese período, la acción del IICA se centró en el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones que desempeñan un papel importante en la conducción del desarrollo agropecuario, apoyando tanto a los organismos de planificación sectorial como a los responsables de administrar la ejecución de las políticas. Cobró especial importancia el aporte de la Institución al desarrollo de modelos operacionales de reforma agraria y el apoyo a los países en las acciones de transformación de la tenencia de la tierra y organización de los productores.

En 1980, ante la dificultad operativa de las Direcciones de Área para funcionar fuera de la Sede Central, sus Directores fueron trasladados a San José, con el propósito de agilizar los procedimientos y dar un apoyo más eficiente a las Oficinas.

El proceso evolutivo descrito, que transformó progresivamente al IICA en un organismo de cooperación técnica y de fortalecimiento institucional especializado en el sector agropecuario, se consolidó definitivamente en la nueva Convención ratificada por los países miembros en 1980.

La Convención introdujo cambios esenciales en el Instituto, a través de los cuales fueron definidas más claramente las relaciones a nivel de países. Se establecieron con mayor precisión los instrumentos y funciones, se expandieron los programas y las operaciones, y se consolidó el papel del IICA como el organismo del Sistema Interamericano especializado en agricultura.

De acuerdo con la nueva Convención, las funciones del IICA son:

- "a. Promover el fortalecimiento de las instituciones nacionales de enseñanza, investigación y desarrollo rural, para impulsar el avance y la difusión de la ciencia y la tecnología aplicadas al progreso rural;
- b. Formular y ejecutar planes, programas, proyectos y actividades de acuerdo con los requerimientos de los gobiernos de los Estados Miembros, para contribuir al logro de los objetivos de sus políticas y programas de desarrollo agrícola y bienestar rural;
- c. Establecer y mantener relaciones de cooperación y de coordinación con la Organización de los Estados Americanos y con otros organismos o programas, y con entidades gubernamentales y no gubernamentales que persigan objetivos similares, y
- d. Actuar como órgano de consulta, ejecución técnica y administración de programas y proyectos en el sector agrícola, mediante acuerdos con la Organización de los Estados Americanos, o con organismos y entidades nacionales, interamericanos o internacionales".

La JIA en su Primera Reunión Ordinaria, realizada en Buenos Aires, Argentina, en agosto de 1981, consideró que era necesario revisar las políticas y operaciones del Instituto para hacerlas más consistentes con el enfoque de la nueva Convención. Para ello, encargó al Director General que convocara a un Grupo de 5 Expertos, externos al IICA, en desarrollo agrícola y rural, con el

propósito de que realizaran una revisión general de las políticas y operaciones del Instituto.

Este Grupo de Expertos (G-5) analizó los problemas del sector agrícola y rural en los países, y recomendó que el Instituto debería actuar con base en programas aprobados por los países miembros, en anticipación a los problemas que se preveía deberían afrontar los países de América Latina y el Caribe en la década siguiente. Señaló, además, que los programas deberían diseñarse para complementar las políticas que, por sí mismos, definen los países en materia de desarrollo agrícola y bienestar rural.

Con base en el análisis de los problemas que confrontaban los países, y con la consulta a los gobiernos de los Estados Miembros sobre las áreas problema y las áreas de cooperación para el Instituto, la JIA adoptó en el Plan de Mediano Plazo 1983-1987, reemplazando a las 7 Líneas de Acción del Plan General de 1970 los siguientes Programas, como mecanismos para delimitar las acciones del Instituto: I. Educación Agrícola Formal; II. Apoyo a Instituciones Nacionales de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria; III. Conservación y Manejo de Recursos Naturales Renovables; IV. Salud Animal; V. Sanidad Vegetal; VI. Estímulo de la Producción Agropecuaria y Forestal; VII. Comercialización Agrícola y Agroindustria; VIII. Desarrollo Rural Integral; IX. Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural; X. Información para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural.

En los aspectos organizativos y operativos, también se introdujeron ajustes para que la

cooperación técnica respondiera con agilidad y flexibilidad a las demandas de los países. A partir de 1983 se adoptó una organización matriz, con una línea técnica y otra operativa. Al mismo tiempo se establecieron cuatro Areas: Central, Caribe, Andina y Sur, y 27 Oficinas Nacionales, además de los centros especializados, CEPPI, CIDIA y CATIE, éste último como unidad asociada. Las Direcciones de Area volvieron a ser localizadas en los países, manteniendo funciones de supervisión y coordinación.

El rápido desarrollo de los países, especialmente en el área técnica y de recursos humanos, hizo necesario revisar el modelo de cooperación técnica y las áreas de énfasis del Instituto. El modelo de cooperación, basado principalmente en la labor de especialistas con limitados recursos para operar y con poca vinculación entre ellos, ya no responde a las demandas, no sólo porque muchos de ellos han desarrollado capacidades propias en diversos campos, sino porque se necesita que la Institución logre un mayor impacto en su contribución efectiva a solucionar los problemas que los afectan.

La necesidad de hacer mejor uso de los escasos recursos, la circunstancia de que se debe operar en condiciones de continuo y rápido cambio y la creciente importancia de los esfuerzos de integración regional y subregional, demandan no sólo la concentración en un menor número de áreas, sino también instrumentos y procedimientos más efectivos de cooperación, mayor desarrollo de la solvencia técnica y un efectivo liderazgo de la Institución a nivel de América Latina y el Caribe, en tales áreas. Con estos lineamientos la JIA, en su Tercera Reunión Extraordinaria, cele-

brada en México D.F., aprobó el Plan de Mediano Plazo 1987-1991 (IICA/JIA/Res.104(III-E/86)), el cual redujo a 5 los Programas del Instituto: Análisis y Planificación de la Política Agraria, Generación y Transferencia de Tecnología, Organización y Administración para el Desarrollo Rural, Comercialización y Agroindustria y Salud Animal y Sanidad Vegetal. Se introdujeron algunos ajustes a la estructura organizativa y se ubicaron de nuevo las Direcciones de Area en la Sede Central.

Hacia finales de la década de los 80, la crisis por la que atraviesan los países de América Latina y el Caribe se agudiza, lo que lleva a los Ministros de Agricultura de la región a suscribir la "Declaración de Ottawa" la que expresa la necesidad de "...buscar caminos que posibiliten el desarrollo económico y social de nuestros pueblos, como base firme para la democracia y la paz en el Continente..."^{1/}. En pos de ese objetivo encomendaron al IICA la elaboración, en colaboración con los países miembros, de un plan estratégico de Acción Conjunta en Apoyo de la Revitalización Agrícola y del Desarrollo Económico de América Latina y el Caribe^{2/}.

Este Plan (PLANALC) propone al desarrollo del sector agropecuario como un nuevo eje para el

^{1/} IICA, Declaración de Ottawa, Informe de la IX Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura, Ottawa, Canadá, Agosto-Setiembre 1987.

^{2/} IICA, Recomendación X de la IX Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura.

crecimiento económico dentro del contexto actual y previsible que enfrentan las economías latinoamericanas. Estas ideas pueden sintetizarse señalando que: "En las postrimerías del siglo XX, en plena revolución tecnológica y con una economía internacional estructurada en bloques económicos cada vez más interdependientes, la región difícilmente tendrá viabilidad si no aprovecha sus ventajas comparativas y no consolida su propia integración. El desarrollo económico no puede basarse más en la transferencia de recursos de los sectores más competitivos hacia los menos eficientes, generalmente vinculados a una producción industrial protegida para mercados internos de escasas dimensiones, ni en procesos concentradores de ingresos que además conducen a una sobredimensionada urbanización. Por el contrario, los aumentos de productividad, los encadenamientos generados por la adopción tecnológica y la disminución de los costos de producción deben ser los mecanismos de generación de excedentes económicos que permitan la inversión. En el nuevo contexto macroeconómico, caracterizado por un incremento en los tipos reales de cambio y una gradual eliminación de las distorsiones, el sector agropecuario y agroindustrial, están en posición de efectuar una contribución trascendente al desarrollo económico en la mayoría de los países de ALC"³/.

Además de este nuevo marco conceptual, el PLANALC propone una serie de programas y proyectos de acción conjunta a ser desarrollados por los

³/ IICA, Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en América Latina y el Caribe, San José, Costa Rica, 1989.

países; y mecanismos de coordinación para su ejecución y financiamiento.

La preparación del PLANALC ha llevado a un profundo proceso de evaluación de acciones y de cuestionamientos a modelos utilizados hasta el momento, que ha afectado el accionar de la propia Institución al punto de marcar el comienzo de una nueva etapa en la que se jerarquiza la acción multinacional y la coordinación multiprogramas en la atención a los problemas del agro de la Región.

Este nuevo desarrollo ha llevado a la necesidad de revisar el PMP 1987-1991, a fin de introducir los ajustes necesarios para adecuarlo a las nuevas circunstancias y poder extender su vigencia hasta finales de 1993.

1.3 Los Planes de Mediano Plazo

Los Planes de Mediano Plazo, como instrumentos orientadores de la acción del Instituto surgen a partir de 1961. El primer antecedente se encuentra en la Cuarta Reunión del Consejo Técnico Consultivo del IICA, realizada en San José, Costa Rica, en la cual se acordó pedir al Director General que presentara ante la nueva Junta Directiva un programa general sobre la organización y futuras acciones del Instituto.

Dicho programa general se basó en los objetivos a largo plazo señalados en la Convención Constitutiva del IICA, la Carta de la OEA y los objetivos "para la próxima década", y definió objetivos, prioridades básicas y 28 programas técnicos para

un quinquenio. Estableció que, una vez cumplidos, se prepararía un nuevo programa general.

En 1970, con base en el informe de una Comisión Asesora y en las ideas que expresó el Director General del IICA en su mensaje a la Junta Directiva ^{4/}, se elaboró el "Plan General" ^{5/} que comprendía el período 1971-1980. En el plano doctrinario, este Plan se sustentaba en una concepción humanista del desarrollo y señalaba como estrategia básica del Instituto el fortalecimiento institucional, y la educación como su principal instrumento de acción.

En 1977, la Junta Directiva puso en vigencia el Plan Indicativo de Mediano Plazo (PIMP) para el período 1978-1982, mediante el cual se intentaron llevar a niveles más operativos la doctrina y las orientaciones que establecía el Plan General; el nuevo instrumento definió los programas, las modalidades de cooperación y estableció guías para la asignación de recursos. El planteamiento básico del PIMP era flexibilizar los enfoques y servicios, adecuándolos a las demandas nacionales y adaptando la capacidad de la Institución para responder con opciones técnicas diversas a problemas específicos.

En 1982, con base en las directrices de política establecidas en el documento "Políticas Generales

4/ Mensaje del Director General: "El IICA en los 70. Una Proyección Hemisférica y Humanista".

5/ Aprobado por la Junta Directiva del IICA el 20 de noviembre de 1970 (Resolución IICA/JD-730-13).

del IICA", el Instituto elaboró un nuevo Plan de Mediano Plazo para el período 1983-1987, el cual fue aprobado por la Junta Interamericana de Agricultura en octubre de 1982 ^{6/}.

El Comité Ejecutivo del IICA, en su Quinta Reunión Ordinaria realizada en Costa Rica del 29 de julio al 2 de agosto de 1985, reconociendo los cambios acaecidos en la situación económica internacional y en la situación política de la Región, así como la necesidad de conocer el impacto de las acciones del Instituto, decidió revisar y evaluar el PMP vigente, aunque sólo se hubiera cumplido el 60% de las acciones previstas para el período.

Con base en lo anterior, la JIA, en su Tercera Reunión Ordinaria, celebrada en Montevideo, Uruguay, en octubre de 1985, encomendó al Director General la constitución de un Grupo de 6 Expertos de reconocido prestigio que, junto con el Instituto y los Estados Miembros, procediera a revisar y evaluar el Plan de Mediano Plazo vigente. Dicha evaluación debía prestar atención a los resultados de la aplicación del PMP, de acuerdo con la evolución de los problemas económicos, tecnológicos, sociales y políticos de los Estados Miembros y la experiencia internacional adquirida, y servir como base para la elaboración de un nuevo PMP, a ser presentado para aprobación de la JIA en su Reunión Extraordinaria, a celebrarse en México en octubre de 1986.

^{6/} Resolución IICA/JIA/Res.14(II-E/82), del 25 de octubre de 1982.

El Grupo de Expertos (G-6) presentó al Director General el informe de evaluación en marzo de 1986. En sus conclusiones centrales, ese documento recomendó que el Instituto debería mantener actualizado un análisis de los cambios económicos a nivel de los países, de las regiones y del Hemisferio, y desarrollar liderazgo mediante la concentración de esfuerzos en cinco Programas, en vista de la debilidad demostrada por los diez Programas anteriores. El G-6 señaló pautas para el desarrollo futuro y planteó la constitución de Comités Asesores, conformados por expertos externos, para cada uno de los Programas. Propuso también recomendaciones orientadas a aumentar la participación de los Directores de Programa en la preparación del Presupuesto y en la supervisión técnica y ejecución de las acciones, y un conjunto de medidas específicas para ajustar el papel funcional y fortalecer el desempeño de las unidades de la Oficina Central y las Oficinas Nacionales. Asimismo, se planteó la necesidad de incrementar el apoyo del CEPPI a los países en tareas referidas a la identificación y elaboración de proyectos, vinculando más estrechamente su acción con la de los Programas, y que se continuara apoyando a los servicios del Centro Interamericano de Información y Documentación Agrícola (CIDIA).

El Grupo de Expertos recomendó además, precisar las funciones e incrementar la capacidad de decisión de los Directores de Area. Para ello, propuso que dejaran de asumir simultáneamente las funciones de Directores de Area y de Oficina, y que las Direcciones de las Areas Sur, Andina y Central se localizaran en la Oficina Central, con el fin de facilitar las funciones de supervisión.

Por último, en su Quinta Reunión Ordinaria, celebrada en San José, Costa Rica, la JIA encomendó al Director General introducir los cambios necesarios al Plan de Mediano Plazo 1987-1991 de manera de fortalecer los vínculos entre dicho PMP y el Plan de Acción Conjunta para la Reactivación de la Agricultura en América Latina y el Caribe y extender su vigencia por dos años más, previa aprobación del Comité Ejecutivo a realizarse en la Sede Central en agosto de 1990.

CAPITULO II
DIAGNOSTICO Y MARCO DE REFERENCIA

2.1 El Contexto Político y Económico

Los desafíos para lograr la modernización con equidad en la agricultura son enormes y se dan en un entorno nacional, regional y mundial cada vez más complejo e interdependiente. Comprender esta complejidad es fundamental para adoptar un estilo de desarrollo para la agricultura que sortee las dificultades y explote las oportunidades que se presentan.

La vigencia del sistema democrático de gobierno en la casi totalidad de los países de la Región es un primer aspecto a señalar. La posibilidad de expresión de las demandas populares realza en la necesidad de conciliar los objetivos de crecimiento y equidad, e influye fuertemente en la modalidad de los procesos de decisión. Sin embargo, el retorno democrático coincide con un período de profunda crisis económica, que acentúa la necesidad de maximizar la eficiencia del sistema económico en el uso de los escasos recursos disponibles para sustentar nuevas etapas de desarrollo.

A nivel nacional, cada país requiere de un examen cuidadoso de la estructura y capacidad del Estado para conducir un proceso de desarrollo viable y sostenido. La mayor parte de los países se están abocando a un examen riguroso, para luego adoptar las medidas de cambio requeridas a la velocidad y profundidad que lo permiten sus condiciones sociales y económicas y el momento político. La tendencia generalizada en la Región es hacia el logro de un Estado orientador del desarrollo, menos intervencionista que en el pasado y con mayor fuerza para movilizar la sociedad civil. La tarea es, sin embargo, monumental, particular-

mente para mejorar la eficiencia de las instituciones públicas y para dar origen a nuevas formas institucionales con participación plena de sectores sociales realmente comprometidos en el logro de objetivos sociales.

Estos procesos de cambio político tienen lugar, además, en un contexto de profundas transformaciones en las relaciones internacionales. Potenciados por una revolución tecnológica sin precedentes -que permite la intercomunicación total de los mercados y los países y redefine las ventajas comparativas- se están produciendo grandes modificaciones en la orientación productiva, y en los flujos comerciales y financieros internacionales. La consolidación y emergencia de grandes bloques económicos -Comunidad Económica Europea (CEE), América del Norte, Japón y Sudeste Asiático, etc.- es otro rasgo central del momento presente, evidencia de la búsqueda, por parte de los países más desarrollados del planeta, de aumentar su capacidad negociadora a escala mundial a la par que definir espacios económicos ampliados de competitividad.

Asimismo, la apertura hacia formas democráticas de gobiernos en muchos países de la órbita socialista -que a menudo determina también una mayor libertad de mercados y apertura al comercio externo-, ha consolidado fuertemente esta tendencia universal hacia la globalización de las relaciones económicas internacionales.

El cambio en la escena internacional plantea grandes interrogantes a los países de ALC -conscientes del error histórico de haber aislado economías-, y en épocas signadas por la globalización de las relaciones y el desarrollo

de bloques económicos, la estrategia de inserción de los países de la región en la economía internacional resulta un aspecto clave. Muchos de ellos han señalado su deseo de profundizar la integración regional y subregional como estrategia ante estos cambios, pero a pesar del esfuerzo efectuado en el plano político, salvo algunas excepciones, no han habido cambios significativos en la integración económica.

La búsqueda de nuevas formas para avanzar en este viejo anhelo regional es pues uno de los temas pendientes en la agenda de los años 90; así como la posibilidad de extender la integración al norte de América, retomando la antigua idea del "americanismo" que algunos han comenzado a señalar como una posible respuesta al creciente predominio económico de bloques extra-regionales.

En lo que respecta al contexto económico, el mismo permanece fuertemente influido por la crisis de la deuda que estallara en 1982.

Los años transcurridos desde entonces han representado un franco deterioro del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe. La magnitud de esta crisis, que ya estaba subyacente desde la década anterior, y cuyo detonante fue el cambio abrupto y desfavorable de las condiciones externas de financiamiento y precios, ha forzado ajustes no necesariamente conducentes a enfrentar los nuevos desafíos del marco mundial y, con frecuencia, ha impedido prestar atención al ajuste que sería deseable intentar.

A precios constantes de 1986, el ingreso per capita de la región en 1989 estaba por debajo del

obtenido en 1980, situación que se verificaba en casi todos los países. Por su parte, las exportaciones de bienes y servicios aumentaron su valor total un 32% desde 1980, mientras que el de las importaciones se redujo en un 23%.

La inversión, que es uno de los factores cruciales para lograr el crecimiento en el futuro, ha experimentado fuertes caídas. En efecto, la presión por destinar ahorros internos a la atención de la deuda externa y la falta de confianza generalizada en cuanto al nivel sostenible de actividad económica, han hecho que en 1987 se haya invertido un 73% del total ya logrado en 1980. Desde 1983, se dedica a la inversión bruta anual menos un 16% del ingreso bruto interno, proporción inferior a las de 19% y 23% sostenidas durante 1960-1969 y 1970-1979, respectivamente. Por su parte, las remesas de capitales al exterior han aumentado significativamente. En efecto, la CEPALC estima que entre 1983 y 1987, América Latina y el Caribe habían tenido en promedio una transferencia neta al exterior de US\$26.2 billones anuales ^{7/}.

El peso fiscal de los servicios de la deuda externa, generalmente convertida en deuda pública, junto a los intentos no siempre exitosos por comprimir el gasto público y frenar la expansión de la oferta monetaria, ha conducido al frecuente descontrol y al consiguiente agravamiento de fenómenos inflacionarios, los cuales llegaron a

7/ Comisión Económica para América Latina y el Caribe, "América Latina y el Caribe: Opciones para Reducir el Peso de la Deuda", Santiago, Chile, 1990.

niveles inéditos. Así, aún disimulando el dramatismo hiper-inflacionario que se advirtió en varios países, es de notar que en el período 1960-1970 sólo cuatro países habían experimentado aumento de precios al consumidor superiores al 15%. Este número se elevó a nueve casos durante 1971-1980 y afectó de 14 a 16 economías en el período 1984-1987.

Estos hechos producidos desde principios de la década coinciden con el deterioro de salarios reales, los cuales se encuentran hoy, para el promedio simple de la Región, a un 89% de su valor en 1980 y muy por debajo de ese nivel en la mayoría de los casos, incluidas varias de las economías de mayor tamaño.

Si bien la caída de los salarios reales permitió frenar el aumento de la tasa de desempleo en algunas economías, el desempleo urbano abierto de la Región exhibe en 1987 un promedio simple superior a las tasas anuales de 1970 ó 1980 en más de un 50%. A ello debe agregarse el creciente subempleo, para completar el cuadro de aumento de la pobreza e incapacidad urbana de continuar absorbiendo productivamente a las poblaciones rurales desplazadas, lo cual pone de manifiesto que el proceso de urbanización ha sido excesivamente acelerado.

Los programas implementados hasta el presente, en la mayoría de los países de ALC, como respuesta al nuevo contexto global, pueden caracterizarse en general como de "ajuste con recesión". Sus negativos efectos sociales han generado, en una región con predominio de regímenes democráticos, tensiones políticas que reclaman una revisión de los mismos. Como se expresa en la Declaración de

Ottawa: "La mayoría de nuestros países han venido realizando profundos y dolorosos ajustes para estabilizar sus economías y hacer frente al difícil contexto comercial y financiero. Los Ministros de Agricultura reiteramos nuestra convicción sobre la necesidad de realizar estos cambios estructurales en nuestros países siempre que éstos sean coincidentes con un adecuado ritmo de crecimiento y desarrollo económico y que no penalicen a los sectores más postergados".

Existe un amplio consenso pues, sobre la necesidad de pasar rápidamente de "ajuste recesivo" al "ajuste con crecimiento y equidad". Dadas las restricciones macroeconómicas ya señaladas, que difícilmente habrán de modificarse de manera sustancial, las actividades productivas con más posibilidades de generar expansión en un contexto de ajuste, deberán contar con las siguientes características:

- Ser competitivas en el plano internacional constituyendo fuentes de ahorro neto de divisas para la economía, ya sea porque exportan su producción o porque sustituyen importaciones en forma eficiente.
- Requerir niveles relativamente bajos de insumos externos y de inversión.
- Demandar un alto grado de conocimientos y destrezas locales en la producción.
- Utilizar tecnologías que contribuyan a la generación de empleos.
- Desencadenar efectos multiplicadores significativos en otras actividades productivas.

- Tener una composición de costos capaz de resistir a presiones inflacionarias y contribuir de manera significativa a la oferta interna de bienes con incidencia en la canasta básica de productos.
- Asegurar potencialidad de crecimiento en un marco macroeconómico caracterizado por escasa oferta de crédito, ausencia de subsidios estatales y flexibilidad ante nuevas situaciones de precios relativos.

2.2 Situación y Perspectivas del Sector Agropecuario en América Latina y el Caribe

La situación de la agricultura en la Región a comienzos de la década del 90 y en un contexto de crisis económica como el ya descrito, puede caracterizarse sintéticamente señalando algunos aspectos de índole general y otros de tipo sectorial.

Entre los primeros, los cambios en las políticas económicas han tenido algunos efectos beneficiosos y otros negativos, que pueden resumirse así:

- La crisis de la deuda ha servido para destacar la íntima relación existente entre la política macroeconómica y el desarrollo del sector, debido al efecto de las políticas macroeconómicas sobre la oferta y sobre la demanda de productos agropecuarios. La propia dificultad de mantener objetivos e instrumentos de política sectorial ante la gravedad de los desequilibrios globales, ha obligado a reflexionar sobre la importancia de restablecer un diálogo sectorial con las autoridades macroeconómicas,

a partir del aporte que puede hacer la agricultura a la solución duradera de dichos desequilibrios.

- Durante los últimos siete años, la agricultura se mantuvo más cerca de sus tasas de crecimiento potencial en comparación con los logros de otros sectores. Esto resultó particularmente cierto para casos en los cuales se producen alimentos en pequeñas unidades campesinas o en aquellos en los cuales se produjo una expansión notable de exportaciones no tradicionales. En todo caso, a nivel agregado, se advierte que la agricultura ha tendido a jugar en el corto plazo un papel anticíclico, y ha manifestado una "mayor resistencia a la crisis" que otros sectores. Ello constituye un argumento importante para reevaluar la contribución potencial de la agricultura en el nuevo contexto macroeconómico.
- Una de las respuestas generalizadas para mejorar saldos comerciales con el exterior ha sido aumentar el tipo de cambio real. Esto se ha logrado mediante devaluaciones y ha significado un impulso a la agricultura comercial exportadora de la Región. El cambio real incrementado estimuló la producción de exportables y la sustitución eficiente de importaciones y, desde una perspectiva de mediano plazo, corrigió una distorsión contraria a la agricultura sostenida durante muchos años.

Es importante anotar que los efectos favorables para la producción agropecuaria que han generado los programas de ajuste se vieron menguados por algunas tendencias contrarrestantes.

Desde el punto de vista de las políticas y programas públicos cabe destacar la menor capacidad fiscal de apoyo a programas de investigación, extensión e inversiones en infraestructura, así como la absoluta prioridad para ajustes macroeconómicos con la consiguiente minimización de instrumentos de fomento tales como los crediticios y tributarios. A nivel de la asignación de recursos por productores, se destacan los mayores costos de insumos y de los fenómenos financieros generadores de altos intereses, así como la caída de la demanda por disminución del ritmo de actividad económica interna en general. A todo esto, debe agregarse la mayor vulnerabilidad de los grupos urbanos y rurales de menores ingresos, por cambios en precios relativos de alimentos o por reducción de subsidios.

Asimismo, la variabilidad de precios, debida a factores tan dispares como cambios en los precios internacionales, política cambiaria y política tributaria, no ha permitido programar para horizontes mayores que los de una campaña agrícola. En consecuencia, las innovaciones tecnológicas sólo fueron adoptadas en caso de exhibir retornos de corto plazo y no hubo suficiente financiamiento ni capacidad para programar de manera adecuada inversiones con retornos en el mediano plazo.

En lo que respecta a los aspectos salientes de índole sectorial que permiten caracterizar la situación actual, se mantienen varios problemas existentes en décadas pasadas:

- Se produjo un desplazamiento continuo de la población rural hacia áreas urbanas, a pesar

de que el proceso de industrialización y urbanización fue encontrando dificultades crecientes para la creación de empleos y que generaron problemas sociales, fiscales y ambientales de sostenimiento de las grandes urbes.

- Se completó la conformación de una estructura dual en la cual coexistieron una agricultura especializada en la exportación y otra dirigida a la producción de alimentos para el mercado interno.
- Se mantuvieron grandes sectores poblacionales sin acceso a recursos de producción y a servicios básicos, usualmente en áreas de ecología frágil. Con frecuencia esto consolidó intentos de producción primaria ineficientes y difíciles de sostener, lo que continuó agravando los problemas de pobreza rural y deterioro de los recursos.
- Se lograron progresos tecnológicos, sobre todo en rubros con acceso a mercados de exportación o, en general, a mercados dinámicos.
- Se crearon las bases para una creciente interdependencia de la agricultura con otros sectores productivos a través de la incorporación de tecnología.
- Se expandieron áreas de riego y la frontera agropecuaria general. Al mismo tiempo, se incrementó de manera no sostenible la utilización de tierras, incluida la ocupación de ecosistemas particularmente frágiles.

- Se frenó abruptamente la creación y el fortalecimiento de instituciones públicas (de comercialización, investigación y extensión, etc.) que acompañaron y promovieron el desarrollo agropecuario en décadas anteriores.
- Aparecieron nuevos "ajustes económicos agropecuarios", que emergen como sujetos dinámicos propulsores de la modernización agropecuaria. Ello ha ocurrido en niveles medianos y grandes de productores, y se observa tanto en productores individuales como en nuevas formas organizativas (consorcios de exportación, cooperativas, Organismos no gubernamentales (ONG), etc.).

Perspectivas: escenario externo y nueva visión sectorial

Las perspectivas de desarrollo agropecuario en ALC dependen de dos factores centrales: la evolución de las condiciones externas, y las decisiones de política interna que adopte cada país.

Con respecto al primer punto, el análisis tradicional de tendencias, que presupone para la próxima década la repetición de las condiciones prevalecientes en períodos anteriores, condiciona el ritmo de crecimiento de la producción o la evolución de una demanda deprimida (por suponer la continuidad de la recesión económica mundial). Análisis de este tipo ^{8/} prevén una expansión de

^{8/} Ver i.e. FAO; "Potencialidades del desarrollo agrícola y rural en ALC", LARC 88/3, Roma, 1988.

la oferta agropecuaria del 2.5% anual, inferior inclusive al 3.2% alcanzado durante los últimos 20 años.

La realidad podría ser distinta si algunos elementos del contexto internacional evolucionaran de manera favorable. Hechos recientes sugieren la posibilidad de concretar algunos cambios en la dirección correcta:

- El alivio de la restricción financiera externa. Las propuestas para encontrar una solución al problema de la deuda externa han adquirido un nuevo vigor al anunciarse los primeros lineamientos del Plan Brady y concretarse el paquete de "reducciones-financiamiento" a México. De confirmarse progresos en este tema, podría reducirse el peso cuantitativo que implican los servicios de la deuda y las dificultades cualitativas que provocan incertidumbre en los mercados; asimismo, podrían obviarse comportamientos especulativos e indexatorios y límites exagerados a las políticas monetarias y fiscales de los países endeudados.
- La reforma del comercio agrícola mundial. Este proceso está en marcha en el marco del GATT; los impactos sobre exportaciones de América Latina y el Caribe serían claramente favorables en casi todas las alternativas de modificación del actual estado de cosas.
- La reactivación de la economía mundial. En esta materia, las circunstancias obligan a depender esencialmente de éxitos que pudieran generarse mediante el continuo esfuerzo de coordinación de las políticas económicas entre

los países relativamente más industrializados. El desempeño económico de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en los últimos dos años parecería indicar un despegue de las condiciones recesivas prevaletentes a comienzo de la presente década.

- La consolidación de las tendencias hacia una mejor relación entre las grandes potencias, junto a las reformas económicas en marcha en varios países del área socialista. Una nueva relación entre las potencias liberaría ingentes recursos económicos y repercutiría de manera favorable en las condiciones de demanda internacional de productos agropecuarios.

En suma, las perspectivas para América Latina y el Caribe en la década de los 90 pueden constituirse sobre la interacción de elementos diferentes a los que caracterizaron a la década anterior. Esto parece estar justificado por un número importante de procesos en curso, y la reactivación de las economías de la región tiene una íntima relación con tales cambios del escenario.

Por otra parte, con independencia de lo que ocurra en el contexto externo, las nuevas circunstancias obligan a la búsqueda de oportunidades de diversificación y calificación de la oferta agrícola de la región. Aún en el supuesto de restricciones comerciales externas globales, existe espacio para ganar posiciones en la medida que los países generen y aprovechen ventajas comparativas, en lugar de deprimir aún más su potencial exportador.

En este sentido, y en concordancia con lo señalado en la sección anterior, la mayoría de los países de América Latina y el Caribe pueden, en el contexto de un "ajuste con crecimiento", diseñar políticas globales y sectoriales que resulten favorables al desarrollo agropecuario. Estas estrategias deberán propender a que la agricultura juegue un nuevo papel en las propuestas de desarrollo económico.

2.3 Problemas y desafíos para la acción del IICA

A partir del marco de referencia descrito, se pueden identificar áreas temáticas en las cuales los países enfrentarán problemas en los próximos años, para el logro del desarrollo agrícola y el bienestar rural. Esos temas, que exigen especial consideración por parte del IICA, son:

- a. La necesidad de incrementar la producción agropecuaria, tanto de alimentos de consumo interno como la destinada a la exportación, minimizando los daños ecológicos y ambientales de manera que el incremento de la producción no se haga a expensas del bienestar de generaciones futuras (sostenibilidad).

Ello debe, sin embargo, alcanzarse en un marco de restricción crediticia y fiscal, y sin provocar aumentos en los niveles de inflación y desempleo. Estas demandas determinan que la definición e implantación de políticas agropecuarias se constituya en un área crítica. Para que ello sea factible, los países miembros deberán contar con unidades de asesoramiento, planificación y ejecución de elevada

capacidad técnica y que actúen coordinadamente.

- b. La conservación del medio ambiente, un aprovechamiento y manejo más racional de los recursos naturales y la sostenibilidad de la producción agropecuaria en el largo plazo, constituyen desafíos críticos en la década de 1990. Es imperioso encontrar estrategias productivas que sean capaces de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de atender las suyas propias; el desafío es cómo hacerlo dentro del marco del imperativo de crecimiento que enfrentan las economías de América Latina y el Caribe.

Si bien la disponibilidad global de tierras útiles y de materiales genéticos es de las más favorables en el mundo, la situación agregada esconde numerosas especificidades críticas en las cuales los patrones de crecimiento actual son insostenibles. Casi siempre éstos han estado determinados por políticas contrarias a la agricultura, esquemas poco equilibrados en cuanto al acceso y la tenencia de la tierra, conjuntamente con políticas y programas de colonización y desarrollo rural generalmente diseñados con muy poca o ninguna consideración a las dimensiones ambientales.

Es necesario, entonces, promover estudios, discusiones y un acercamiento de opiniones hacia una definición conceptual y práctica sobre las bases de una producción agrícola sostenida dadas las necesidades de crecimiento y de desarrollo agropecuario de la región como

paso previo necesario para la definición de políticas apropiadas y de acciones concretas.

La conservación de los recursos no debe, sin embargo, convertirse en un tema por sí mismo, sino que debe ser considerado al desarrollar distintas acciones: diseño de políticas, generación y transferencia de tecnología, programas de desarrollo rural, etc.

- c. La caída de los precios de los productos agropecuarios, que profundiza la tendencia secular de deterioro de los términos de intercambio y la necesidad de incrementar y diversificar fuertemente las exportaciones agropecuarias, determina que la comercialización externa y el procesamiento de los productos agrícolas se hayan constituido en temas prioritarios en muchos países de la Región. Resulta necesario revisar las estrategias y estructuras de comercialización, contar con adecuada información sobre mercados externos, superar barreras fito y zoonosanitarias, mejorar los procesos de empaque y acondicionamiento de mercaderías y corregir aspectos que permitan participar con éxito en mercados cada vez más competitivos o en desarrollo.
- d. El aumento de la productividad agropecuaria en la Región resulta imperioso pues éste es el principal medio para aumentar la producción global, a pesar de la disminución de la población resultante de la urbanización, y para mantener la competitividad de mercados internacionales. Esto implica que los países deben prestar atención prioritaria a su desarrollo tecnológico, dinamizar el sistema público y privado de generación y transferencia de

tecnología, y mejorar los sistemas de prevención y erradicación de plagas y enfermedades en animales y vegetales. Asimismo, deben diseñar y poner en marcha mecanismos de coordinación supranacionales que les permitan hacer frente a los desafíos que plantea el desarrollo tecnológico del siglo XXI; de lo contrario, existen enormes riesgos de perpetuar y agudizar la situación de atraso en la Región. De nuevo, estas demandas tecnológicas se presentan en el marco de las restricciones que significa la necesidad de sostenibilidad en la agricultura.

- e. Los países de ALC han acumulado valiosas experiencias en desarrollo rural durante las últimas tres décadas. Una evaluación somera de estas experiencias arroja resultados limitados, no obstante los esfuerzos realizados por los países.

Los argumentos anteriores plantean la necesidad de formular políticas de desarrollo rural que incorporen una visión amplia del proceso, desde una perspectiva multidimensional, comportando el nivel institucional, político, socioeconómico, financiero y productivo.

Este enfoque propone una alternativa de desarrollo rural para los países de América Latina y el Caribe, en la cual el sector agropecuario, la economía campesina y las regiones del interior adquieren una dimensión estratégica para conseguir la reactivación económica y productiva.

Las consideraciones anteriores conducen a la formulación e implementación de políticas

diferenciadas para el desarrollo rural con las siguientes características: i) Hacer parte de una propuesta global de desarrollo económico, a partir del cual se definen articuladamente políticas macroeconómicas y sectoriales, programas y proyectos; ii) tener cobertura nacional, no obstante se consideren las especificidades regionales y la heterogeneidad de la economía campesina; iii) permanencia y continuidad temporal; iv) tener como base la participación efectiva de las organizaciones de la sociedad civil; v) ejecutarse a través de un sistema institucional adecuado para implementar políticas diferenciadas con criterios descentralizados y participativos.

También el diseño de programas y proyectos de desarrollo rural ha tenido resultados poco satisfactorios, que han llevado a un profundo replanteo sobre su conceptualización. Apoyar a los países en esta tarea, así como en el diseño y ejecución de las políticas diferenciadas, resulta sin duda, una tarea prioritaria.

- f. Para incorporar al capital humano presente en las zonas rurales de América Latina y el Caribe de manera integral y plena, es necesario considerar el papel que juegan las mujeres, tanto en la reproducción social de la fuerza de trabajo en las áreas rurales, como en la producción económica, especialmente en la oferta de alimentos para el mercado interno. Sin embargo, a pesar de la evidente necesidad de la utilización de la capacidad productiva de las mujeres frente al empobrecimiento y relegación de la agricultura en ALC, no se ha logrado un verdadero reconocimiento

de la magnitud del aporte que hace, en términos de su contribución, al mantenimiento de la economía rural y de los ingresos familiares.

La proyección de la actividad institucional dirigida a las mujeres del campo, ha adolecido de enfoques con un marcado sesgo asistencialista. En la actual coyuntura se requiere superar las acciones paternalistas, de baja cobertura y poco impacto. El IICA puede desempeñar un papel de liderazgo al hacer una propuesta que ubique la atención para las mujeres del campo en estrategias que dinamicen su participación en los procesos económicos y sociales, como parte de los planes nacionales de desarrollo. Un nuevo enfoque de la participación de la mujer en el sector agropecuario propugna por un reconocimiento de su potencial en el campo macroeconómico y de su inserción como actor estratégico en las políticas, planes y programas sectoriales que atiendan tanto el aumento en los niveles de crecimiento y aporte de la economía campesina, como a los requerimientos del bienestar social rural.

- g. Un aspecto crucial para la reactivación de la agricultura es el de la inversión. Esto plantea dos problemas: por un lado el del rol del estado en el área de inversiones y por otro, el de los programas de ajuste sectorial y su relación con el sistema financiero internacional.

El crecimiento de América Latina y el Caribe requiere reactivar el proceso de inversión privada en el sector agropecuario, con el apoyo de inversiones públicas estratégicas. Para ello, es necesario fortalecer los meca-

nismos para la movilización de recursos financieros de modo que se restablezca el ahorro y la inversión interna orientados a fines productivos. En este contexto, la inversión pública debe diseñarse considerando su efecto sobre la promoción, orientación y apoyo a la inversión privada y su impacto en el desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. De allí que la inversión pública debe fundamentarse en estudios básicos y programas que aseguren una eficiente asignación de recursos.

Por otro lado, a principios de los 80, los organismos financieros internacionales comienzan a implementar nuevas modalidades de financiamiento a través de los Préstamos de Ajuste Estructural (PAE) y en el caso particular de la agricultura, los Préstamos de Ajuste Sectorial (PASA), como respuesta a la crisis de balanza de pagos. En la década actual, este tipo de préstamos orientados principalmente a reformas institucionales y a cambios de la política macroeconómica y sectorial, se constituirán, sin duda en una de las líneas principales de financiamiento multilateral.

Resulta necesario entonces apoyar a los países en tareas tales como la modernización de las instituciones, diseños de políticas sectoriales y en identificar los requerimientos de inversiones como elementos de una estrategia de desarrollo agrícola. Se abre así una importante área de colaboración entre organismos financieros internacionales y organismos de cooperación técnica, tales como el IICA, para hacer más eficiente la implementación de este tipo de programas.

- h. Evaluar las nuevas dimensiones del sector y las relaciones intersectoriales es fundamental para definir el nuevo papel de la agricultura en el crecimiento económico. Esto permitirá reflexionar sobre las áreas estratégicas de la acción del estado, la adecuación institucional y la orientación de la inversión pública. Asimismo, resulta necesario apoyar a los países en las tareas de definir políticas de modernización de la estructura productiva de sus complejos agrícola-agroindustriales por medio del robustecimiento de los eslabonamientos intersectoriales. Finalmente, este desafío del IICA puede dar lugar a acercamientos institucionales y áreas de colaboración con otros organismos de cooperación técnica internacional, como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), y puede servir de guía para la definición de los Programas Sectoriales Agropecuarios (PSA), lo cual implicaría acciones de cooperación con la banca multilateral.
- i. Finalmente, y muy vinculado a los problemas anteriores, el Instituto debe apoyar a los países en los procesos de modernización de las instituciones públicas que muchos han iniciado. Algunas dimensiones de esta crisis del Estado incluyen: i) pérdida de la capacidad de formulación e implementación de políticas y acciones coherentes y continuas; ii) disminución de recursos operativos; iii) decrecimiento de los salarios y fuga de cerebros; iv) proliferación de actividades puntuales y desarticuladas; v) alta rotación de personal con la consiguiente pérdida de memoria institucional y vi) continuos procesos de reorganización y reestructuración que han llevado, en

muchas ocasiones, a agravar la situación al no tocar los problemas estructurales del sistema.

- j. El actual marco favorable para la integración regional abre la enorme posibilidad de que muchos de estos problemas que afectan a los países puedan ser encarados a través de acciones conjuntas, que permitan aprovechar las capacidades técnicas de cada país, las economías de escala y la mayor capacidad de negociación que resulta de la ejecución conjunta de las actividades acordadas.

El IICA, como organismo especializado del Sistema Interamericano, tiene ante sí el desafío de cooperar con los países de la Región en la solución de problemas relevantes en los cuales tiene competencia técnica; también debe imaginar y promover mecanismos de acción que, además de permitir la solución de problemas concretos, potencien y hagan realidad la renacida vocación de integración regional, que se manifiesta al momento de elaborarse este Plan de Mediano Plazo.

CAPITULO III

**OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLITICAS ESPECIFICAS
PARA EL PERIODO 1987-1993**

3.1. Introducción

Los objetivos, estrategias y políticas específicas para el período 1987-1993 intentan conjugar dos elementos fundamentales: a) la situación y prioridades de los sectores agropecuarios de los países miembros, de la cual surgen las áreas en las que se refrenda la asistencia internacional; y b) las características de la acción del IICA como organismo internacional de cooperación técnica y su inserción en un contexto global y regional dominado por profundas mutaciones estructurales y con tendencias a la integración.

Como quedó evidenciado en el capítulo anterior, los drásticos cambios que se registran a nivel mundial obligan a seguir profundizando la búsqueda de acciones imaginativas e innovadoras, en un marco de flexibilidad, en donde se le asigne prioridad a los esfuerzos por la consolidación de los procesos integracionistas en la Región.

La crisis económica y financiera, desatada a comienzos de la década anterior ha puesto al descubierto la vulnerabilidad del modelo de desarrollo seguido por la mayoría de los países desde la Segunda Guerra Mundial. El agotamiento de este modelo, que relegó el papel de la agricultura a un segundo plano, quedó claramente evidenciado ante el pedido formulado por los Ministros de Agricultura en ocasión de la IX Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura (CIMA) (Ottawa, Canadá, 1987) para que el IICA, en colaboración con los países miembros y organismos internacionales afines, se abocase a la elaboración de un plan que priorizara el rol del agro como motor de la reactivación en la Región. Este plan, en vías de operacionaliza-

ción, tiene como lineamientos estratégicos principales la modernización productiva e institucional, la equidad y la sostenibilidad a largo plazo.

Los procesos de ajuste iniciados en la Región, como respuesta a la crisis, enfatizan la necesidad de redefinir el rol del sector público agropecuario y su articulación con el sector privado. Sólo a través de un nuevo marco institucional, público y privado, ágil y eficiente, podrán ser puestas en ejecución las decisiones requeridas para movilizar el vasto potencial que brindan los recursos de la Región.

Para definir los objetivos, estrategias y políticas para el período, se requiere tomar en cuenta el surgimiento de una nueva voluntad política de cooperación, que abre nuevas oportunidades para el intercambio y la cooperación entre países. Se busca lograr soluciones a los problemas comunes y jerarquizar la dimensión multinacional en la cooperación técnica tal como fuera explicitado en la Declaración de Ottawa y concretizado en el Plan Conjunto de Reactivación de la Agricultura en América Latina y el Caribe (PLANALC).

En cuanto a las especificidades y situación institucional del IICA, son tres los aspectos básicos que sustentan la selección de objetivos y la definición de las estrategias para el período:

- a) su naturaleza de organismo internacional que le otorga claras ventajas comparativas para hacer efectiva la voluntad de cooperación de los países miembros y traducirla en acciones concretas;
- b) la estructura organizativa existente del IICA y la necesidad de adecuarla para satisfacer las nuevas demandas de los países y, de un modo más

específico, para lograr una efectiva puesta en marcha del PLANALC; c) la situación de los recursos humanos y presupuestarios del IICA para hacer frente a las demandas de cooperación, preferentemente de tipo multinacional que surjan en el período. En lo referido a los recursos humanos es imperativo continuar con la renovación de cuadros para responder a las nuevas áreas y modalidades de trabajo que se plantean. En el campo presupuestario se recogen dos elementos principales: uno está dado por las previsibles dificultades en el crecimiento de los recursos cuota lo que enfatiza la importancia de desarrollar mecanismos que optimicen su uso; otro es la necesidad de financiamiento que enfrentan los países y el papel activo que el IICA debe desempeñar en la búsqueda de recursos externos con el fin de promover la reactivación de la agricultura y para lograr la financiación adecuada de las propuestas de acción explicitadas dentro del Plan.

3.2. Objetivos

Los fines del IICA, definidos en su Convención y que constituyen sus "objetivos permanentes", son "estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural". Los Planes de Mediano Plazo, por consiguiente, deben establecer cuáles son los aspectos centrales que impiden el desarrollo agrícola y el bienestar rural en cada momento histórico y que definirán las áreas prioritarias de cooperación del Instituto con los países durante el período de vigencia.

En la definición de los objetivos específicos del Plan de Mediano Plazo 1987-1991, y su ajuste para

extender su vigencia hasta 1993, fueron considerados los fines establecidos en la Convención del IICA, las recomendaciones de la JIA contenidas en el documento "Políticas Generales del IICA", y el contenido y alcances del PLANALC. Con base en esos elementos se establecen los objetivos para la acción del Instituto durante el período 1987-1993 que son "estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros" para:

- a. Potenciar el desarrollo del sector agropecuario como principal fuente de crecimiento económico con equidad, en su doble papel de proveedor de alimentos para consumo interno y principal fuente de divisas. Para ello, es preciso diseñar e implantar políticas agrícolas que, siendo coherentes con las políticas económicas globales y las características y restricciones de cada país, definan estrategias de producción, comercialización y procesamiento tendientes a una mayor valorización de la producción agropecuaria, en un marco de agricultura sostenida y promoviendo, al mismo tiempo, la participación y la justicia distributiva. Esta será alcanzable sólo en la medida que existan políticas diferenciadas para el Desarrollo Rural, y acciones específicas orientadas a dar el protagonismo que requieren mujeres y jóvenes del medio rural.

- b. Profundizar la modernización y el aumento de la eficiencia productiva del sector agropecuario preservando los recursos naturales y el medio ambiente, a través de una mayor incorporación de tecnología apropiada que permita mantener las ventajas comparativas y la competitividad que históricamente ha tenido la producción agropecuaria regional. Debe asegu-

rarse que ese proceso se extienda a todos los países de la Región y a sus distintos estratos productivos, en un marco de equidad en la distribución de los beneficios y de conservación de los recursos naturales (sostenibilidad). Esta modernización implica también la del aparato estatal, adecuándolo a un rol de facilitador de la acción de los agentes sociales y orientador de la inversión.

- c. Avanzar en el proceso de integración regional a través de acciones conjuntas que permitan alcanzar escalas de operación que faciliten un mejor uso de los escasos recursos humanos y financieros disponibles, y el desarrollo de la complementación productiva y comercial. Estas acciones que deben ser concebidas como potenciadoras de las acciones a nivel nacional posibilitarán generar un espacio ampliado de competencia y mejorar la capacidad negociadora de la Región a nivel internacional.

3.3. Estrategia General

La estrategia de acción del IICA para el período de referencia fue definida tomando en cuenta los siguientes factores: el Instituto contaba con recursos humanos y financieros limitados si se les confrontaba con la diversidad y magnitud de los problemas que limitan la reactivación de la agricultura en los países miembros; su especialización técnica y su carácter internacional le confieren ventajas en relación con otros organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de determinadas funciones; y las evaluaciones institucionales efectuadas revelaban que, aunque cuenta con un gran reconocimiento por su actuación, para lograr un mayor impacto en sus accio-

nes debe priorizar sus esfuerzos en las propuestas multinacionales y concentrar su acción en aquellas actividades claramente identificadas como prioritarias por parte de los países miembros.

Si bien la implementación del PMP, en el período 1987-1991, ha permitido ir tomando medidas para obviar estas limitaciones y aprovechar las potencialidades, dichos factores siguen parcialmente vigentes y, además, los recursos disponibles, como resultante de la crisis financiera de la Región, han disminuido en términos reales. Es por esto que las bases para la definición de la estrategia para alcanzar los objetivos previstos siguen siendo válidos, con el agregado del mandato del PLANALC. En consecuencia, la estrategia institucional se basará en:

- a. Concentrar esfuerzos y recursos en cinco áreas temáticas de alta prioridad para los países miembros, en las cuales el IICA desarrollará un liderazgo técnico que permita dar respuesta efectiva a los problemas que los países enfrentan.
- b. Dar cooperación técnica de carácter complementario a las cinco áreas de concentración temática y a través de la intermediación técnico-científica, de manera que se asegure una asistencia integral a los países miembros.
- c. Proporcionar servicios para apoyar la administración de recursos destinados a la preparación y ejecución de acciones y proyectos en el sector agropecuario y rural. Por su propia naturaleza estas acciones no conllevan responsabilidad de tipo técnico para el Instituto.

- d. Dar prioridad en el ejercicio de ciertas funciones y en la utilización de determinados instrumentos que forman parte del conjunto de mecanismos de acción institucional definidos en su Convención, en los cuales el IICA tiene marcadas ventajas con respecto a otros organismos y, por lo tanto, un espacio institucional privilegiado.
- e. Readecuar las estructuras de las unidades técnicas y de apoyo a efectos de facilitar la tarea de concertación con las autoridades de los países y que permita poner en ejecución, de manera efectiva y eficiente, acciones a nivel hemisférico y subregional contenidas dentro del PLANALC, las que son complementarias de las actividades que el Instituto viene, y seguirá, ejecutando a nivel de los países.
- f. Organizar las estructuras y mecanismos necesarios para prestar un mayor y mejor servicio a los países en la captación y utilización de los recursos externos necesarios para la reactivación de la agricultura en la Región y para la puesta en marcha de las propuestas de acción multinacionales contenidas dentro del PLANALC.

A continuación se desarrollan en forma más detallada, los cuatro componentes de la estrategia general:

3.3.1 Concentración de esfuerzos y liderazgo técnico: los Programas y el Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI)

Los Programas y el Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI) del Instituto, constituyen el principal instrumento para la implementación de la estrategia de concentración de esfuerzos y desarrollo de liderazgo técnico en aspectos relevantes para el desarrollo agrícola y el bienestar rural de los Estados Miembros. Por una parte facilitan identificar, analizar y priorizar áreas problema; y por otra, permiten establecer el marco de referencia y las estrategias operativas para lograr su solución.

Con el fin de que puedan desarrollar tan importante función, los Programas y el CEPPI deben contar con suficientes recursos humanos y financieros y con atribuciones adecuadas para intervenir en su asignación y en el seguimiento de las actividades desarrolladas dentro del marco programático.

Los criterios tenidos en cuenta en la selección de áreas de concentración programática son los siguientes:

- a. Deben corresponder a temas señalados como problemas relevantes en la mayoría de los países miembros.
- b. Deben existir en los países sistemas institucionales bien identificados relacionados con el tema, que puedan servir como contraparte para las acciones del Instituto.
- c. Deben constituir áreas en las cuales el IICA tenga ventajas para la implantación de acciones, por razones de capacidad técnica o por su naturaleza institucional.

d. Deben prestarse para el desarrollo de acciones de tipo mutinacional.

Concebidos de ese modo, los Programas y el CEPPI constituyen el marco natural para delimitar la competencia del Instituto y concertar las acciones a nivel regional y nacional con el fin de 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 el bienestar de sus sectores rurales.

La Junta Interamericana de Agricultura, el Comité Ejecutivo y el Grupo de Expertos han recomendado la disminución del número de Programas, con el propósito de poder concentrar las actividades del Instituto y jerarquizarlas técnicamente.

De acuerdo con esas recomendaciones y en función de los criterios citados, y los objetivos del Plan de Mediano Plazo, los siguientes cinco Programas fueron seleccionados:

- I. Análisis y Planificación de la Política Agraria.
- II. Generación y Transferencia de Tecnología.
- III. Organización y Administración para el Desarrollo Rural.
- IV. Comercialización y Agroindustria.

V. Sanidad Agropecuaria.

Por otra parte, el desarrollo de la crisis desde la concepción del PMP y las respuestas frente a la misma, así como el mandato que significa el PLANALC han redefinido el rol del Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) el cual, debidamente redimensionado conforma el nuevo Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI).

Los contenidos y prioridades de cada una de las unidades señaladas se desarrollan en el Capítulo IV.

3.3.2 Funciones e instrumentos prioritarios

Entre las funciones del IICA establecidas por la Convención, se dará prioridad a aquellas en las cuales el Instituto tiene mayores ventajas desde el punto de vista operativo; por tal razón serán denominadas funciones operativas:

- a. Colaborar con los países en el análisis de los problemas a nivel nacional y regional en las áreas temáticas de concertación, como punto de partida para la identificación de prioridades y estrategias de acción en cada una de ellas.
- b. Apoyar el fortalecimiento de los aspectos organizativos y gerenciales de los sistemas institucionales nacionales relacionados con cada una de las áreas temáticas prioritarias.
- c. Promover, apoyar y ejecutar acciones de cooperación técnica multinacional, tendien-

tes a favorecer la transferencia de tecnología y la integración entre países y al mismo tiempo, hacer uso más eficiente de los recursos humanos y financieros disponibles.

- d. Promover, apoyar y ejecutar acciones a nivel de país en las áreas temáticas prioritarias, dirigidas a eliminar o reducir restricciones y resolver problemas que obstaculizan el desarrollo agrícola y el bienestar rural, en un marco de equidad, modernización institucional y de flexibilidad y sostenibilidad de la producción.
- e. Promover servicios administrativos directos para formular y ejecutar proyectos nacionales, facilitando el uso efectivo de los recursos nacionales e internacionales disponibles.
- f. Prestar asistencia técnica coyuntural y cooperar en la preparación de diagnósticos y programas sectoriales así como en actividades de preinversión, en apoyo de la reactivación de la agricultura.

Estas funciones operativas se desarrollarán dentro de una estrategia que prioriza la acción multinacional, sin descuidar las actividades de ámbito nacional, de manera que se maximice el rendimiento de recursos financieros y humanos, al sacar provecho de economías de escala. El enfoque multinacional para la implementación de proyectos que buscan la solución de problemas específicos facilita el intercambio horizontal contribuyendo, por lo tanto, al objetivo de integración regional.

Para el ejercicio de las funciones operativas, orientadas a asistir a los países miembros, el IICA utilizará principalmente los siguientes instrumentos de acción:

- a. Investigaciones y estudios, dirigidos a la identificación de problemas, al desarrollo de nuevas perspectivas y metodologías para esa identificación y para definir y proponer soluciones, y a la síntesis de las experiencias del propio IICA y de otros organismos en las áreas de interés prioritario.
- b. Capacitación, dirigida a la transferencia de los conocimientos existentes en campos específicos y al incremento de las capacidades técnicas y de gestión de los organismos nacionales responsables de las áreas de interés prioritario.
- c. Cooperación técnica, orientada a poner a disposición de los países miembros los conocimientos y experiencias existentes en el IICA y otras instituciones, y colaborar para que sean aplicados en la resolución de problemas en áreas específicas.
- d. Servicios administrativos, para facilitar la identificación, elaboración y ejecución de proyectos nacionales.
- e. Intermediación técnico-científica, orientada a identificar, a solicitud de los países, especialistas e instituciones de alta capacidad y experiencia que puedan contribuir a resolver problemas especiales.

- f. Diseminación de información, orientada a poner a disposición de los países miembros, de manera sistemática y continua, los resultados de la labor del Instituto y otras informaciones relacionadas con problemas de la Región en el dominio del desarrollo agrícola y el bienestar rural.

3.3.3 Adecuación de la estructura operativa

La estructura operativa deberá adecuarse con el fin de: 1) permitir la concentración y jerarquización técnica de las actividades en las áreas temáticas seleccionadas como prioritarias; 2) asegurar una adecuada incidencia de las perspectivas técnicas en la formulación de la política institucional. Para ello, se buscará la coordinación entre los Programas, el CEPPI, la Dirección de Programación y Evaluación (DIPROE) y las Oficinas en los países para la preparación de los diagnósticos y definición de estrategias a nivel país; 3) favorecer la descentralización en la ejecución de las actividades y aumentar la flexibilidad y agilidad operativa para responder a las necesidades de cooperación y servicios de los países. Este tema se desarrolla ampliamente en el Capítulo V.

3.3.4 El papel de los recursos externos

La reactivación de las actividades agropecuarias en América Latina y el Caribe plantea un reto formidable a los países de la Región y a los organismos relacionados con la promoción del desarrollo, dadas las complejas circunstancias en que se desenvuelve la agricultura tanto a nivel interno como en el contexto

internacional, la magnitud de los problemas estructurales que en general se enfrentan y las restricciones presupuestales de los gobiernos para atenderlos.

Bajo este marco, la instrumentación de los proyectos y programas de alcance regional que privilegia el PLANALC, como una de las vías de promoción de la reactivación productiva del sector, en la cual se involucra directamente el IICA, requiere de una agresiva política de obtención de recursos externos que permita complementar a través de la cooperación internacional los esfuerzos que es posible realizar a nivel de cada país. Tanto para el IICA como para los Estados Miembros resulta evidente la necesidad de articular las acciones de promoción de recursos que ambas partes pueden comprometer a fin de lograr en el plazo más inmediato los mayores apoyos posibles.

La magnitud de la tarea es grande, especialmente si se tiene en cuenta que la gestión de recursos externos se dará ante una situación relativamente menos favorable que en el pasado, por los trascendentes cambios que ha venido sufriendo el ordenamiento geopolítico internacional a consecuencia de la apertura y modernización de los países del este europeo. Tales cambios han empezado a permear al conjunto de relaciones entre los países a nivel mundial, alterando los flujos de comercio, inversión, financiamiento y la cooperación para el desarrollo.

Por sus características institucionales, el IICA es un organismo particularmente apropiado para apoyar a los países miembros en materia

de cooperación internacional. Para ello, la estrategia de financiamiento que opera, con el propósito de incrementar la disponibilidad y efectividad en el uso de los recursos externos, se encuadra en las orientaciones programáticas del PLANALC y es congruente con las prioridades específicas establecidas por los países.

3.4 Políticas específicas

3.4.1 La política de recursos humanos

Por su propia naturaleza, la eficacia de las actividades de cooperación técnica depende de la calidad de los recursos humanos que se dediquen a ellas; el IICA se ha preocupado siempre por atraer y mantener dentro de sus cuadros profesionales personal con los más altos niveles de calificación. Sin embargo, existe aún debilidad en la capacidad técnica del Instituto para enfrentar los problemas de cooperación técnica, específicamente los relacionados con análisis de políticas de desarrollo agropecuario, comercio internacional y desarrollo rural.

A partir de los objetivos y la estrategia general adoptados para el período 1987-1993, esta política general cobra una particular importancia, por lo cual se enfatiza la renovación y readecuación de los cuadros profesionales del Instituto, de acuerdo con las áreas prioritarias de concentración, así como de las identificadas en el PLANALC y las modalidades operativas propuestas. Para ello la acción en recursos humanos seguirá principalmente los siguientes lineamientos:

- a. Reducir la proporción de recursos cuota destinados a personal profesional internacional regular durante el periodo del PMP.
- b. En complementación con el punto (a), aumentar la participación de especialistas de carácter temporal contratados por periodos determinados para cumplir funciones en proyectos específicos.
- c. Perfeccionar procedimientos de reclutamiento y selección de personal que garanticen:
 - Amplia difusión de las oportunidades de empleo en el Instituto.
 - Alto nivel de competencia técnico-profesional, en función de los requerimientos específicos del PLANALC y de los programas y proyectos en ejecución.
- d. Fomentar y establecer los mecanismos para la permanente capacitación y desarrollo del personal; con tal propósito se estimulará su desarrollo, el mejoramiento de su competencia profesional y su conocimiento de los idiomas oficiales del Instituto, en el marco de un proceso global de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos que contemple los objetivos y prioridades de la organización.
- e. Asegurar que las promociones y las reasignaciones de personal se efectúen con base en procedimientos de evaluación que dimensionen adecuadamente la capacidad, desem-

peño y potencial de los funcionarios del Instituto.

- f. Mejorar los sistemas de comunicación institucional y de administración de personal, propendiendo a un mejor aprovechamiento de las capacidades individuales del personal.
- g. Mantener un sistema de compensaciones y beneficios equitativo y basado en criterios técnicos, adecuado a las necesidades y posibilidades de la Institución, y a las características de los países en los cuales ésta actúa.

3.4.2 La política de administración y finanzas

Por la diversidad de sus operaciones y la complejidad de sus inciativas de desarrollo, el IICA necesita sistemas administrativos y financieros de gran versatilidad y adaptabilidad. Con este propósito, se está llevando a cabo una modificación de los sistemas de administración y control del IICA, aprovechando avances tecnológicos recientes que están al alcance del Instituto, mediante su adaptación a las necesidades que surgen de la estructura técnica y operativa del PMP. Las siguientes consideraciones presentadas ya en el Plan original siguen orientando el desarrollo de dichos sistemas:

- a. El Instituto continuará la descentralización de sus operaciones contables, para lo cual:
 - i. Se delegan responsabilidades referidas a los aspectos administrativos, a

los niveles más cercanos al nivel operativo del Instituto; y

- ii. Se busca que las calificaciones y destrezas que se exigen al personal de las Oficinas en los países sean iguales a las que se establecen para posiciones equivalentes en la Sede Central.
- b. El Instituto está esforzándose para llevar al máximo la efectividad de su sistema administrativo y financiero. Con esa finalidad, la información contable requerida tanto a nivel de país como de la Sede Central se está analizando, y se están compatibilizando las necesidades internas del Instituto con las de la administración de recursos externos.
 - c. El sistema de información financiera se está mejorando con base en los siguientes principios:
 - i. La clasificación de los gastos para fines de contabilidad debe ser compatible con la estructura utilizada en el presupuesto, con el fin de garantizar que los niveles administrativos superiores cuenten con información precisa y oportuna en el momento de tomar decisiones.
 - ii. La información financiera oportuna y útil estará disponible para uso externo, detallando los costos de proyectos en diferentes etapas de ejecución, y definiendo la situación fi-

nanciera del Instituto en un momento dado.

- iii. Los formatos y procedimientos serán adaptados a las necesidades de información. Una descripción del contenido de la información disponible será diseminada a todos los niveles de la administración, de tal modo que se puedan hacer nuevos y variados usos de la misma. Se efectuará una periódica revisión de las necesidades de los usuarios. Eventualmente se espera lograr la integración completa de los datos del Instituto, mediante el uso del procesamiento electrónico de datos.
- d. En vista de la creciente importancia de los recursos externos en las operaciones del IICA, se están desarrollando los sistemas contables de administración de recursos de tal manera que se mejore el control tanto de los recursos externos como de los de cuota. Los recursos de proyectos financiados con recursos externos serán administrados con base en los siguientes principios:
- i. Siempre deben disponer de un fondo rotativo ajustado a sus cronogramas de operaciones.
 - ii. El monto de los anticipos para los fondos rotativos está relacionado con los egresos planeados para el período correspondiente y varía de acuerdo con cambios en la ejecución de actividades.

- iii. Dentro de dichos fondos rotativos los anticipos deben ser suficientes para cubrir los desembolsos a realizar durante el periodo de aprobación de los programas operativos correspondientes.

3.4.3 La política de relaciones externas

En el campo de las relaciones externas; la acción del Instituto se orienta en lo fundamental a: i) unir esfuerzos con otras entidades que trabajan en el desarrollo agrícola y el bienestar rural, con el propósito de aprovechar eficientemente los escasos recursos disponibles, y promover la complementación de acciones, evitando la duplicación de los esfuerzos; ii) consolidar la imagen del Instituto en el nivel nacional, la comunidad internacional y los países observadores y donantes, como un medio para acrecentar su capacidad de servir a los Estados Miembros en sus esfuerzos por lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural; iii) impulsar, además, la capacidad de coordinación operativa entre las agencias de cooperación técnica y financiera del área y los países miembros y donantes, privilegiando los foros de concertación subregionales como mecanismos idóneos para la convergencia de las acciones en las prioridades y propósitos de desarrollo agropecuario y rural. Para esto:

- Se estrecharán las relaciones institucionales con los organismos internacionales y se incrementarán los esfuerzos para coordinar y programar conjuntamente actividades o proyectos específicos, a través de acuerdos

nacionales, binacionales o multinacionales en campos de acción común y en favor de los Estados Miembros. Asimismo, se desarrollarán estrategias de coordinación y cooperación con aquellas instituciones que estén en condiciones de colaborar con el desarrollo de los programas y operaciones del IICA.

- Se dará especial atención a los vínculos del Instituto con las agencias financieras internacionales y regionales en la promoción de recursos externos, con el propósito de incrementar la participación en la ejecución de los proyectos de desarrollo que se aprueben en favor de los países miembros. Destaca el apoyo que el IICA puede dar a los países para la formulación de diagnósticos sectoriales que pueden servir de base de la negociación de los programas de ajuste que se llevan a cabo con las entidades financieras.
- Respecto a los organismos internacionales de cooperación, se fortalecerán las relaciones de trabajo con las agencias ejecutoras y para-estatales, a través de las cuales se canaliza la cooperación de algunos de los más importantes países donantes, a fin de incentivar su participación en la instrumentación de los proyectos PLANALC.

En este mismo sentido se atenderá de manera importante la promoción de la cooperación con las más destacadas organizaciones no gubernamentales (ONG) europeas, en tanto que se han venido consolidando como ejecutoras de acuerdos de cooperación de los

países donantes; en los casos que sea conveniente se procurará establecer acuerdos tripartitos entre las ONG de América Latina, el IICA, y las ONG europeas.

- En la estrategia de financiamiento externo, para la ejecución de proyectos de alcance nacional, desempeñan un papel de primer orden las organizaciones de productores del sector privado, por su capacidad para operar proyectos específicos de fomento productivo y para asumir compromisos financieros y de inversión. El IICA, a través de sus Oficinas en los países, promoverá la concertación de este tipo de acuerdos vinculando los apoyos internacionales con las organizaciones nacionales interesadas.
- Serán intensificadas las relaciones con los países observadores y los donantes, con el propósito de que cada uno de ellos posea un mejor conocimiento de las actividades del IICA, se interese en sus proyectos concretos y participe activamente en el desarrollo de las acciones del Instituto a través del apoyo técnico y financiero.
- Serán desarrollados procedimientos y mecanismos para procurar la presencia sistemática y ordenada del Instituto en el escenario internacional, con el objetivo de transmitir la posición institucional y la problemática del sector agropecuario de América Latina y el Caribe. Esas acciones permitirán la ampliación del ámbito en que el IICA es reconocido y la apertura de

nuevos horizontes técnicos y financieros, que enriquezcan la acción futura del Instituto en beneficio de los países miembros.

CAPITULO IV

**LOS CONTENIDOS PROGRAMATICOS PARA
EL PERIODO 1987-1993**

4.1 Principios Generales para el funcionamiento de los Programas y el CEPPI

Los Programas y el CEPPI son las instancias institucionales establecidas para ejecutar la política de concentración de esfuerzos y liderazgo técnico adoptados. Constituyen, en consecuencia, el marco natural para delimitar la competencia del Instituto y concertar las acciones a nivel regional y de país. Dentro de esta concepción general, los Programas y el CEPPI rigen sus acciones de acuerdo con los siguientes principios generales:

- a. Concentración de esfuerzos. Se concentrarán actividades en un número reducido de áreas de trabajo, seleccionadas en función de su importancia, de acuerdo con las necesidades que enfrentan los países miembros en su campo específico, las ventajas comparativas de la Institución para trabajar en ellas y las posibilidades de lograr un impacto significativo con los recursos disponibles.
- b. Liderazgo técnico. Se desarrollará en cada área temática específica de concentración, un grupo de personal técnico altamente calificado y se promoverá su continua actualización a través de su participación en actividades de investigación y reuniones profesionales; se enfatizará, asimismo, el desarrollo de un plan activo de publicaciones que resulten de

utilidad para los países, derivadas del trabajo técnico.

- c. Acción innovadora. Se logrará a través del permanente estudio y análisis de las situaciones y perspectivas nacionales, regionales y mundiales en las materias de cada Programa y del CEPPI como base para identificar problemas y proponer soluciones.

- d. Integración de actividades. Se conseguirá mediante la utilización, en forma integrada, de los instrumentos de acción que caracterizan las operaciones del Instituto: investigación y estudios, capacitación, asistencia técnica, servicios administrativos, intermediación técnico-científica y diseminación de información.

- e. Movilización de recursos técnicos nacionales. En todas las áreas de trabajo y actividades, se dará prioridad a la utilización plena de técnicos nacionales, ya sean del propio país o de otros países de la Región, de tal manera que se generen redes de cooperación recíproca e intercambio de experiencias que permitan multiplicar el impacto de las actividades y disminuir gradualmente la necesidad de asistencia técnica externa.

- f. Complementariedad en otros organismos y centros internacionales. En todas sus actividades, los Programas y el CEPPI enfatizarán la complementación de esfuerzos con otros organismos; de ese modo se facilitarán sus actividades en la Región y se asegurará que los sistemas e instituciones nacionales se beneficien plenamente con las oportunidades de la cooperación internacional.
- g. Proyección multinacional. Se logrará a través de la preparación y ejecución prioritaria de proyectos y otras acciones de cooperación que involucren a varios países miembros y que contribuyan a solucionar problemas comunes. Este enfoque, a la vez que potencia el uso de recursos de la Institución, contribuye al imperativo de integración regional de los países de la región.

4.2 Programa I: Análisis y Planificación de la Política Agraria

4.2.1 Propósito del Programa

Su propósito es el de contribuir a que en los países de ALC se forje un modelo de desarrollo sostenido en el que la agricultura sea considerada con plenitud. Tal consideración implica que en la búsqueda del bienestar nacional se potencialicen las relaciones de la agricultura con otros sectores, y que en el medio rural se esta-

blezcan niveles de actividad económica con la máxima participación de la población rural, para ir cambiando gradualmente las condiciones estructurales condicionantes de la pobreza rural.

Para el logro de este propósito la acción del Programa estará orientada a estimular los esfuerzos de los países para definir una estrategia para la agricultura en la que con claridad se definan las políticas, se adopten las reformas institucionales y se diseñen y pongan en práctica programas de inversión estratégica para el desarrollo sostenido. En particular, es necesario que se desarrolle la capacidad para que las políticas, las reformas institucionales y las inversiones tomen en cuenta el entorno internacional y procuren el desarrollo sostenido.

4.2.2 Problemas a resolver

En la región se han producido cambios importantes en el ámbito político y social, acompañados de algunas transformaciones en los sectores productivos. Estas últimas, sin embargo, a pesar de algunos casos dignos de destacar, no han progresado acorde con los cambios tecnológicos en el entorno internacional. En la agricultura en especial se han acrecentado las brechas tecnológicas entre algunos estratos de productores y organizaciones empresariales, que participan activamente en el comercio internacional, y aquellas que en espacios geopolíticos menos desarrollados producen

para el autoabastecimiento y para los mercados domésticos.

Debe reconocerse que el retraso en lograr una mejor inserción en la economía mundial y la profundización de las diferencias al interior de los países, se debe en gran medida a la creciente escasez de recursos para inversiones productivas. Esta relativa escasez está asociada a la salida de divisas para amortización de la deuda y a la sistemática fuga de capitales ocurrida durante los últimos veinte años. En el caso de la inversión en agricultura, ésta ha disminuido además, debido a la modalidad extractiva y rentista que permitió que los excedentes generados por la agricultura fueran invertidos en el sector industrial urbano. Por otro lado, a pesar de los cuantiosos subsidios a la tasa de interés para el sector agropecuario, los términos de intercambio desfavorables a la agricultura no hacían que el sector fuera atractivo. Afortunadamente la mayor parte de los países ha adoptado importantes cambios en la política económica y en muchos casos se está logrando eliminar las distorsiones que afectan al sector.

La motivación generalizada para concebir un nuevo modelo de desarrollo, la emergencia de procesos democráticos durante la crisis de los años 80, y los recientes cambios en Europa Oriental y las perspectivas de la unificación europea, han dado origen a importantes esfuerzos de reflexión en América Latina y el Caribe (ALC) para dar

origen a un estilo de desarrollo renovado. Por otro lado, la percepción de que la agricultura fue el sector que más toleró la crisis de los años 80, la valoración de una estrategia de seguridad alimentaria, y el conocimiento de numerosos casos de desarrollo sostenido en la agricultura, animan a proponer que el sector juegue un papel sustantivo en un nuevo modelo de desarrollo.

A nivel institucional, el IICA requiere movilizar su capacidad institucional para participar en forma activa en el proceso de reflexión que dé origen a una propuesta de desarrollo en el que la agricultura cobre plenitud. Asimismo, requiere desarrollar la capacidad para apoyar a los países en la generación de estrategias para la agricultura y políticas económicas consistentes con la estrategia global de desarrollo de ALC pero con atención especial a las condiciones particulares de cada país.

4.2.3 Áreas de concentración y acciones a desarrollar

El logro del propósito del Programa requiere una concentración de esfuerzo en aspectos temáticos y en una estrategia operativa ad-hoc. En lo temático, aún a riesgo de cubrir un ámbito amplio, el Programa concentrará su esfuerzo en tres áreas: i) estrategias para la agricultura; ii) política económica y agricultura; y iii) armonización de políticas entre países. En los aspectos operativos se focali-

zará en un esfuerzo altamente participativo y en una interacción de los instrumentos para la acción del IICA.

En relación con las estrategias para la agricultura, el esfuerzo se concentrará en la contribución hacia la generación de propuestas de desarrollo de la agricultura a partir de acciones de investigación e intercambio de experiencias. Se parte de las consideraciones básicas de que los países evolucionan hacia una inserción en la economía mundial; que procuren, a través de la modernización, el desarrollo de su capacidad competitiva; que busquen el desarrollo de la agricultura como parte integral del sistema productivo y que den consideración especial a la equidad social e intertemporal, a través de políticas que hagan posible que la modernización genere beneficios para muchos y que se preserven las condiciones ambientales. En forma especial, se destacará la orientación de la inversión pública en áreas estratégicas para lograr la materialización de una estrategia para la agricultura y que los beneficios tengan la máxima amplitud y durabilidad.

En relación con las políticas económicas y la agricultura, el esfuerzo se dirigirá a acciones de investigación, capacitación y cooperación técnica para la creación de la capacidad para el análisis, el diálogo y la concertación de medidas de política económica, que considerando la articulación en los sectores productivos, no tengan sesgos

en contra de la agricultura, sino más bien que constituyan un estímulo para la inversión en dicho sector. En forma especial se analizará y estimulará el debate sobre política cambiaria, tributaria, comercial, fiscal y financiera, y las nuevas formas requeridas de participación del Estado en los mercados de productos e insumos para la agricultura. En este caso en particular, se dará atención especial a las reformas institucionales requeridas para la participación eficaz del Estado en los mercados.

En relación con la armonización de políticas entre grupos de países, ésta se procurará a través de la investigación y el intercambio de experiencias conducentes a que los países establezcan los mecanismos de intercambio de información, consulta y acuerdos de modo que logren mayores beneficios de sus ventajas competitivas, de las acciones conjuntas comerciales y que evolucionen hacia el logro de una política agrícola común. El trabajo a realizar en este campo no sólo se ciñe a la armonización de políticas entre grupos de países en las subregiones, sino entre países vecinos y en ALC en conjunto.

Con respecto a la acción del Programa, es importante destacar dos aspectos que han sido motivo de un análisis cuidadoso. El primero es que la información per se constituye un instrumento fundamental para que cada país, y los países en conjunto, generen estrategias, analicen y den seguimiento a las políticas y armonicen medidas de

política. Los avances ya hechos en el desarrollo del Sistema de Información para el Análisis de la Política Agraria (SIAPA) serán continuados como parte de la estrategia general de apoyo a los países; sin embargo, el desarrollo de sistemas de información no constituye un área temática de concentración de esfuerzos.

Asimismo, reconociendo que son muchas las instituciones cuyo quehacer incide en la agricultura, se procurará como parte de la estrategia de trabajo, el funcionamiento más articulado en el sistema institucional. No obstante, sólo cuando la disponibilidad de recursos lo permita, el IICA participará en el desarrollo institucional per se en el campo de competencia del Programa.

Es evidente que para lograr el propósito planteado, es fundamental el reconocimiento de que lo que pase con la agricultura depende de la estrategia nacional de desarrollo; de las políticas económicas globales y de los programas de inversión pública; lo cual afecta el entorno económico y las condiciones físicas en el ámbito en el que actúan los agentes sociales involucrados en la agricultura. Este reconocimiento es importante por cuanto implica que para ser efectivo en el logro del propósito del Programa I, el IICA debe establecer, a nivel nacional e internacional, los mecanismos para una relación institucional más amplia. En este sentido, será importante a nivel internacional el robustecimiento de las relaciones con organismos vinculados a

los temas del desarrollo mundial y regional. A nivel país se requieren relaciones con muchos organismos más allá de los ministerios de agricultura; haciendo ver a dichas entidades la gran utilidad de no asumir, con exceso de entusiasmo, la responsabilidad de la política agrícola, sino de comprometer a varias organizaciones en un marco de políticas coherentes para los sectores productivos.

Es preciso movilizar la capacidad de reflexión, análisis y gestión que existe en la Región y que no se limita a quienes hasta ahora han sido conocidos expertos en la agricultura o en economía agrícola, sino a quienes están participando en la búsqueda de un estilo de desarrollo renovado y a quienes tienen la experiencia de la gestión en el sector privado.

A nivel central, es preciso establecer los mecanismos para un esfuerzo de retroalimentación y consulta entre las Direcciones de Programa, para facilitar los aportes institucionales congruentes y robustos.

Los proyectos multinacionales del Programa se convierten en el mecanismo institucional, por medio del cual se procura la complementariedad de esfuerzos con los organismos regionales para robustecer los procesos de integración y procurar la armonización de políticas. Estos proyectos constituyen también un medio eficaz de profundizar el proceso de reflexión sobre las estrategias para la agricultura, dando

consideración especial a las particularidades de cada región.

La acción hemisférica, multinacional (regional) y nacional del Programa debe articularse en forma más precisa, a fin de aprovechar al máximo la capacidad institucional, reconociendo, sin embargo, que los proyectos nacionales responden más a una estrategia y a un plan de acción del IICA a nivel país. Es importante también que en la estrategia de acción a nivel país se potencialice al máximo los aportes complementarios de DIPROE, el CEPPI y el Programa I.

4.3 Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología

4.3.1 Propósito del Programa

El Programa orienta sus acciones con base en dos premisas: i) el reconocimiento por parte de los países y de la comunidad técnico-financiera internacional, de la importancia de la tecnología para el desarrollo productivo del sector agropecuario, y ii) el convencimiento generalizado de que para aprovechar plenamente el potencial de la ciencia y la tecnología, es necesario que existan modelos institucionales capaces de desarrollar las respuestas tecnológicas apropiadas a las condiciones específicas de cada país y un marco de políticas que promueva y posibilite que las mismas sean incorporadas a los procesos productivos.

En ese contexto, el Programa se orienta a promover y apoyar las acciones de los países miembros en el desarrollo y la modernización institucional, tendientes a mejorar el diseño de sus políticas tecnológicas, fortalecer la planificación, programación, organización y administración de sus sistemas de generación y transferencia de tecnología y facilitar su integración para que se promueva más intensamente la cooperación recíproca y las relaciones internacionales. De tal modo, se podrá lograr un mejor aprovechamiento de todos los recursos disponibles y una mejor y más efectiva contribución a solucionar los problemas tecnológicos de la producción agropecuaria, dentro de un marco de igualdad en la distribución de los beneficios y conservación de los recursos naturales.

Siguiendo lo establecido en el PLANALC, el Programa orientará sus acciones hacia áreas prioritarias de acción conjunta como son las relacionadas con el problema de la conservación de los recursos naturales, la necesidad de ajustes estructurales institucionales, maximización del aprovechamiento del sistema internacional de generación y transferencia de tecnología, la incorporación de la biotecnología en los procesos de innovación tecnológica para la producción de alimentos, materias primas y de insumos agropecuarios y el desarrollo de recursos humanos para la investigación y la transferencia de tecnología.

4.3.2 Problemas a resolver

Junto con otros factores, tales como la dotación de recursos naturales y el capital, las innovaciones tecnológicas determinan la capacidad productiva de los recursos de un país y su competitividad en los mercados internacionales. La necesidad de pasar definitivamente a una agricultura altamente tecnificada es un imperativo de toda sociedad. La tecnología surge entonces, y así se reconoce en el PLANALC, como uno de los elementos centrales de la estrategia de reactivación del sector agropecuario de la Región.

Una consideración fundamental en el proceso de revitalización del sector agropecuario, por medio del cambio tecnológico, es la necesidad de incorporar el diseño de políticas estratégicas que conduzcan a evitar el deterioro del ambiente y en especial de los recursos naturales, tal como es el caso de la creciente degradación de la tierra, un uso indiscriminado y destructivo de bosques, utilización no controlada de agroquímicos, sistemas de producción muy intensivos y degradantes del suelo y prácticas contaminantes del ambiente. Ello debe conducir a concebir un crecimiento sostenido de la producción y productividad agropecuarias de modo que se atiendan las demandas por alimentos, materias primas e insumos de la población actual sin comprometer la satisfacción de necesidades de las futuras generaciones. Los adelantos de la ciencia, particularmente en el campo de la

nueva biotecnología, microelectrónica y en nuevos materiales, y las experiencias alcanzados en otras partes del mundo y en los propios países de ALC, en relación con situaciones particulares, demuestran claramente que esta tarea es factible.

Un segundo aspecto a enfrentar es el relativo al sistema institucional. A la creación de los institutos de tecnología, ocurrida desde la década del 50, les ha sucedido una proliferación de otros "actores", y la emergencia creciente de agentes privados de generación y transferencia tecnológica. La base institucional se ha expandido también a nivel internacional mediante la creación de mecanismos de cooperación horizontal y transferencia de tecnología entre países, como los Programas PROCISUR y PROCIANDINO, (este último en su primera etapa), PCCMCA, PRECODEPA, PROCACAO y PROMECAFE entre otros, los Centros Internacionales de CGIAR y principalmente los que tienen sede en la Región (CIMMYT, CIAT, CIP) y los centros subregionales como CATIE y CARDI.

Esta considerable base institucional enfrenta una serie de problemas que limitan seriamente su acción y su capacidad de contribuir efectivamente al desarrollo agrícola y al bienestar rural de los países de la Región. Al respecto se puede mencionar:

- a. Dificultades para desarrollar una política tecnológica global: La

ausencia de políticas tecnológicas claras, y/o la existencia de dificultades para articularlas con otros aspectos de la política agraria, son problemas comunes en la Región, que deben solucionarse.

- b. Desajustes de los modelos institucionales: La estructura organizativa de algunos de los sistemas institucionales, ha ido quedando desactualizada frente a los cambios en la estructura productiva del sector agropecuario y los nuevos desarrollos institucionales, tales como la creciente participación privada y la acción de los centros internacionales. Unidos a los problemas organizativos, se manifiestan también deficiencias en cuanto a la gestión y manejo institucional, derivadas principalmente de la creciente complejidad de los procesos de generación y transferencia de tecnología.
- c. Recursos presupuestarios insuficientes para la investigación y transferencia de tecnología: Se observa un estancamiento en la asignación de recursos y una disminución en términos reales, como consecuencia de una reducción del gasto público. Esto ha resultado en escalas salariales poco atractivas, una muy baja capacidad de gastos operativos y prácticamente la marginación de oportunidades para gastos de inversión. Unido a lo

anterior, la gran mayoría de instituciones presentan sistemas convencionales de obtención de recursos, poco eficientes para acceder a las nuevas fuentes de financiamiento que se están desarrollando como parte del nuevo contexto institucional.

- d. Insuficiencia de recursos humanos capacitados y desvinculación entre la investigación y la enseñanza: Existe una proporción baja de personal capacitado a nivel de postgrado (45%) en relación con el total de profesionales y altas tasas de rotación de personal. Además, en la mayoría de los países, la investigación y la transferencia de tecnología agropecuaria se encuentran totalmente separadas de la educación agropecuaria ya sea a nivel superior o de postgrado. Todo ello agrava el problema de los recursos humanos en momentos en que las nuevas tecnologías implican necesidades concretas.
- e. El problema de los países pequeños: El principal problema que enfrentan los países pequeños en el campo de la investigación y la transferencia de tecnología, es el conflicto potencial que existe entre sus necesidades de desarrollo tecnológico y el nivel de recursos que les es posible invertir en este tipo de actividades, en virtud de su escala económica.

- f. Dificultades de acondicionamiento del sistema de innovación tecnológica frente a las nuevas tecnologías: En la actualidad la biotecnología, la bioenergía y la microelectrónica se constituyen en las nuevas bases del proceso de innovación tecnológica siendo su desarrollo, además de irreversible, bastante acelerado. En los campos mencionados, la Región está en desventaja en relación con los países desarrollados siendo aún incipiente su capacidad para investigar, desarrollar y aprovechar al máximo la biotecnología. Ello es producto de la incapacidad de los sistemas nacionales de investigación para el desarrollo de políticas y estrategias de organización, producción y carencia de mecanismos de integración de esfuerzos a nivel regional para compartir experiencias, potencializar esfuerzos individuales y enfrentar, mediante programas conjuntos, los nuevos desafíos del conocimiento para el cambio técnico-agropecuario.

4.3.3 Áreas de concentración y acciones a desarrollar

El IICA interioriza la situación descrita como un desafío en el que se ponen en juego de manera dialéctica problemas y oportunidades para su solución. Por una parte, se tienen las oportunidades en los países de América Latina y el Caribe, en cuanto a que existen infraestructuras y experiencias a

partir de las cuales puede encararse el desarrollo de nuevas tecnologías que conduzcan conjuntamente con el apoyo de otros factores a una transformación del sector agropecuario. Por otro lado, están los problemas originados en las deficiencias y limitaciones que presentan las instituciones. En función de ese contraste y bajo el marco de las áreas prioritarias el IICA, a través del Programa de Generación y Transferencia de Tecnología, orientará sus actividades de cooperación con los países miembros para contribuir a solucionar los principales problemas y limitantes.

El Programa concentrará acciones para promover y apoyar el desarrollo y modernización institucional de los **Sistemas Nacionales de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (SNITTA)** de los países de la Región, para mejorar su impacto en el desarrollo productivo del sector agropecuario. Para ello, orientará sus esfuerzos hacia dos áreas estratégicas, a saber: el aumento de la calidad y el nivel de los recursos disponibles, en general y a mejorar el aprovechamiento de los recursos existentes.

Con respecto a la primera de dichas áreas, se buscará promover y apoyar activamente los mecanismos de cooperación recíproca entre países y entre ellos y la comunidad científica internacional. También se apoyarán los planes y programas de desarrollo de recursos humanos, preferencialmente en materia de capacitación de acuerdo

a las prioridades nacionales de investigación y transferencia. Por otro lado, se procurará desarrollar mecanismos de articulación con fuentes de recursos de diversa índole, para ampliar los existentes y crear nuevas alternativas de obtención de los mismos; una de las estrategias consistirá en apoyar la preparación, negociación e instrumentación para la ejecución de proyectos de inversión a nivel nacional, así como de donaciones importantes, muchas veces de carácter multinacional. Con respecto a la segunda de las áreas se desarrollarán acciones tendientes a promover y apoyar el diseño de mejores políticas y modelos institucionales, así como ajustes y modificaciones de índole estructural, organizacional y operacional para hacer más eficientes y eficaces a los SNITTAs. Otros esfuerzos serán dirigidos a mejorar la capacidad gerencial y administrativa del recurso humano responsable de la dirección y ejecución de actividades en las entidades de investigación y transferencia de tecnología. Asimismo, le corresponderá al Programa, dentro de esta estrategia, promover y apoyar la modernización; una mejor utilización de los conocimientos y en general recursos del sistema científico-tecnológico internacional.

En función de las estrategias citadas, el Programa concentrará sus actividades en cuatro componentes:

a. Desarrollo Institucional de la Investigación y Transferencia de Tecnología

i. **Diseño y Planificación de la Política Tecnológica**

En esta área el Programa se concentrará en el diseño de políticas tecnológicas globales que faciliten de una manera efectiva la vinculación e interacción de la producción agropecuaria con la industria y el comercio. Se pondrá especial énfasis en que dichas políticas conduzcan a articular la tecnología con las políticas de desarrollo sectorial agrario de los países, de manera coherente y armónica con los componentes socio-económicos y de impacto ambiental. Un elemento central será la incorporación de sistemas de planificación estratégica para adecuar el proceso de desarrollo tecnológico a los retos de la década del 90.

En relación con los temas específicos mencionados, el Programa efectuará:

- Estudios e investigaciones orientados a generar información útil para una mejor comprensión de los distintos aspectos y problemas involucrados;
- Asesoría a los sistemas nacionales e institucionales de los

países en el diseño e instrumentación de políticas, planes, estrategias y mecanismos de implantación de las mismas.

- Un análisis de las nuevas oportunidades y limitantes emergentes del desarrollo de la biotecnología, la prioridad de la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, la necesidad de vincular los sectores públicos y privados y una mejor unión entre la investigación y la transferencia de tecnología.

ii. Organización y Administración de los Sistemas e Instituciones Nacionales de Investigación y Transferencia de Tecnología

Las actividades estarán dirigidas a tres tópicos de importancia. El primero, buscará promover el desarrollo de nuevos modelos institucionales alternativos al sistema tradicional, adecuados al nuevo contexto y a la multiplicidad de actores. El segundo tópico se refiere a la implementación de metodologías de planificación, programación, seguimiento y evaluación de la investigación, y sobre todo de las fases de validación y

transferencia para usuarios diferenciados. El tercer tópico tiene relación con la capacitación de los recursos humanos en administración y gerencia, y se orientará tanto a desarrollar materiales y eventos específicos como a institucionalizar la misma dentro de las universidades y programas de postgrado existentes en los países.

Específicamente, se concentrarán en:

- Estudiar y evaluar las estructuras vigentes y de los nuevos modelos de desarrollos institucionales; y la prestación de apoyo técnico para el diseño e instrumentación de procesos específicos de cambios de modelos institucionales o de reorganización.
- Ofrecer capacitación a nivel regional, subregional y de país, en aspectos administrativos y gerenciales de los sistemas e instituciones de investigación y de transferencia de tecnología.
- Establecer sistemas de información y documentación sobre temas específicos relacionados

con el campo de la administración de la investigación y la transferencia de tecnología.

- Desarrollar programas de formación de recursos humanos para la investigación y transferencia de tecnología.

iii. Desarrollo de Mecanismos de Financiación para la Innovación Tecnológica

En América Latina y el Caribe se hace altamente prioritario el tema de financiamiento de la investigación y transferencia tanto por el papel determinante que juega la tecnología, como por las consideraciones sobre el costo de la investigación y los beneficios que genera. Hay argumentos en favor a la fuente estatal de financiación de la investigación por ser ésta un bien público; en contraste, existe la opinión de que una buena parte de los sectores de la producción agraria deben costearla porque hay beneficiarios directos y favorecidos con las nuevas tecnologías. A su vez, el sector privado en la mayoría de los países ha iniciado inversiones de variada dimensión en investigación. En esta área el Programa brindará apoyo a los países en:

- Estudiar las diversas modalidades y mecanismos de financiamiento.

ción de la investigación y de la transferencia de tecnología como base para hacer recomendaciones sobre el tema de los países.

- Facilitar el intercambio de ideas entre los sistemas e instituciones de los países con participación de representantes tanto de los sectores público como privado.
- Cooperar con los países en la realización de estudios específicos sobre diversas iniciativas de financiación.
- Apoyar en general a los sistemas e instituciones en la búsqueda de recursos financieros directos o de otro tipo.

b. Promoción de la Cooperación Técnica Recíproca y de la Transferencia Internacional de Tecnología

Los programas cooperativos como PROCISUR y PROCIANDINO y las redes de cultivo como PROMECAFE, PROCACAO, PRECODEPA y las redes promovidas por los centros internacionales en los cultivos de sus mandatos específicos, son iniciativas de particular importancia por lo que representan para lograr un uso más efectivo y eficiente de los recursos disponibles,

especialmente en los países más pequeños. Para continuar fortaleciendo estos programas, así como para la creación y consolidación de otros nuevos, es necesario asegurarles una adecuada base financiera. Por otra parte, el sistema CGIAR, está en un proceso de expansión y se ve la necesidad de que las mismas instituciones nacionales jueguen un rol más activo y, al mismo tiempo, complementario definiendo conjuntamente con los centros nuevos temas, productos o ecosistemas parcialmente cubiertos o no, incluidos en sus programas actuales. De hecho hay iniciativas concretas en materia de descentralización de la investigación para que los programas nacionales que tengan capacidad retomen ciertas tareas. Para ello, los sistemas nacionales e instituciones deben prepararse en cuanto a qué recibir, cómo hacer la transferencia de responsabilidades, cómo se logra la complementación y cómo se administra eficientemente el proceso de manera que se asegure el acceso de todos los países a los resultados de las investigaciones.

Dentro de la perspectiva anotada, el Programa colaborará con los países miembros en los siguientes aspectos:

- Identificar áreas y oportunidades para la cooperación.

- Buscar y obtener recursos financieros necesarios para la acción cooperativa.
- Diseñar e instrumentar mecanismos institucionales y administrativos para que se pueda llevar a cabo la cooperación horizontal de una manera permanente e institucionalizada.
- Cooperar con las instituciones nacionales e internacionales en el diseño e implementación de mecanismos institucionales y operativos que permitan la descentralización de actividades de investigación que hoy desarrollan los centros internacionales.

c. Cooperación para el Desarrollo Tecnológico en Areas Estratégicas

Un número de países, especialmente los de menor tamaño y desarrollo relativo, tienen sólo una incipiente capacidad para generar y transferir tecnología, siendo la disponibilidad de recursos humanos adecuadamente capacitados en ciertas áreas estratégicas, la principal limitante que enfrentan. Si bien el Programa concentra sus esfuerzos en áreas relacionadas con el desarrollo institu-

cional y de promoción de la cooperación horizontal, entre otras, y en ellas puede cooperar con los países pequeños, también se ha identificado como una necesidad prioritaria el brindar apoyo a estos países en ciertas áreas estratégicas relacionadas con la ejecución de las actividades del proceso de investigación y transferencia de tecnología. Ello representa una contribución crítica e importante, sobre todo cuando dichos países disponen de recursos financieros, ya sean propios o provenientes de agencias cooperadoras externas, pero carecen de otros instrumentos y recursos para la ejecución de proyectos. Aún cuando el Programa no tiene ventaja comparativa para trabajar directamente en las áreas técnicas de dichos proyectos, puede realizar una contribución importante a través de:

- Proveer metodologías para la formulación, programación, ejecución, seguimiento, y evaluación de proyectos específicos.
- Colaborar, a pedido de los países, en la coordinación y ejecución de proyectos de naturaleza técnica referente al proceso de investigación y transferencia de tecnología.

d. Administración de Recursos de Asistencia Técnica y Financiera para la Investigación y la Transferencia de Tecnología

El logro de un adecuado nivel de financiamiento constituye uno de los requerimientos de mayor importancia para el desarrollo y consolidación de un sistema de investigación y transferencia de tecnología de alta productividad. Por las características y la alta rentabilidad de las inversiones en este campo, existe un gran interés, entre los organismos bilaterales e internacionales de financiamiento, de ayudar a los esfuerzos nacionales a fortalecer los sistemas nacionales de generación y transferencia de tecnología. Para que ese interés se materialice en programas concretos y productivos, es necesario que existan proyectos específicos y la capacidad administrativa requerida para ejecutarlos. Con el fin de facilitar los esfuerzos de los países miembros que se beneficiarán con estas oportunidades de financiamiento, el Programa:

- Colaborará, junto con el CEPPI, en el diseño y formulación de los proyectos de inversión y en general con proyectos de recursos externos de cooperación técnica y financiera de índole nacional o multinacional.

- Participará, a pedido de los países, en la administración de los mismos.

4.4 Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural

4.4.1 Propósito del Programa

Aproximadamente dos terceras partes de la población rural latinoamericana está conformada por unidades familiares, genéricamente conocidas como campesinos. A mediados de la década pasada éstos constituían algo más de 16 millones, con una población total de aproximadamente 75 millones de personas; controlaban cerca de 60.5 millones de hectáreas sobre un total de 165.5 millones dedicadas a la agricultura, es decir casi, el 35.6%. Su contribución al abastecimiento de alimentos sobrepasaban el 60% y a las exportaciones el 24%. Disponían adicionalmente del 24% del ganado vacuno y del 78% de la población porcina. A dichas cifras de por sí reveladoras, se añade su contribución a la generación del empleo en los países de ALC.

Sin embargo, su contribución a la economía de estos países se ha visto limitada simultáneamente por el efecto de modelos de desarrollo que privilegiaron la economía urbana y asignaron a los campesinos un papel de abastecedores de alimentos baratos. Adicionalmente, sus oportunidades de acceso a los servicios productivos, como el crédito, la tecnología, la infraestructura

productiva, estuvo limitada por políticas e instrumentos de fomento a la producción que en muchos casos les segregaba. Estas determinaciones, y el acceso reducido a los recursos productivos, determinan una situación bastante generalizada de pobreza entre los campesinos.

Los campesinos no constituyen un grupo homogéneo. Se diferencian simultáneamente en cuanto al origen de los ingresos, el nivel de capitalización y el tipo de vinculación con los mercados; así como, en relación a las formas de organización social. Desde la primera perspectiva pueden diferenciarse los campesinos minifundistas vinculados a mercados laborales y donde la producción agropecuaria es secundaria en cuanto a ingresos, los campesinos que obtienen sus ingresos en la actividad agropecuaria pero no acumulan; los campesinos que comienzan procesos de capitalización sobre la base de actividades agropecuarias y pequeños productores capitalizados fuertemente vinculados a los mercados de productos, financieros y de insumos. Desde el segundo punto de vista se pueden diferenciar los campesinos parcelarios y los campesinos que forman parte de estructuras aldeanas o comunales.

Existen diferencias importantes al interior de las familias campesinas en relación al género y a la edad de sus miembros. Es particularmente importante el papel de la mujer que simultáneamente asegura la reproducción social de las familias rurales, al

tiempo que contribuye de manera significativa a la producción agropecuaria, tanto como parte de la fuerza de trabajo familiar como, en muchos casos de campesinos migrantes, a cargo de la producción. Las oportunidades abiertas a los jóvenes rurales están limitadas tanto por la estrechez de los recursos de que disponen los campesinos, como por las limitadas oportunidades educativas y laborales que se presentan en las áreas rurales.

Las posibilidades del desarrollo rural se encuentran igualmente limitadas por las características de la sociedad rural. El modelo de desarrollo urbano de tipo metropolitano limitó las oportunidades de modernización de las sociedades rurales de las cuales los campesinos forman parte. Estas se caracterizan por la ausencia de agroindustrias rurales, sistemas de comercialización modernos y competitivos, servicios productivos e infraestructura de comunicaciones y energía. Todo ello contribuye a que se perpetúe una situación de estancamiento en el interior de nuestros países y de extracción del excedente hacia los grandes centros urbanos.

El propósito central del Programa es el de apoyar a los Estados Miembros en la elaboración de políticas diferenciadas para el desarrollo rural, en el fortalecimiento institucional y en la formulación, ejecución y evaluación de programas y proyectos de desarrollo rural, con la finalidad de promover la modernización de la economía

campesina y de la sociedad rural. Ello permitirá potenciar su contribución a la reactivación del sector agropecuario, fortalecer la participación de los grupos campesinos en las decisiones que los afectan y mejorar las condiciones y calidad de vida de la población rural, particularmente de la de menores recursos.

Se entiende por políticas diferenciadas para el desarrollo rural aquéllas que parten del reconocimiento de las características específicas de la economía campesina y de los pequeños productores, de la sociedad rural en que se desenvuelven y de su vinculación con la sociedad global. Sobre la base de estos elementos, estas políticas buscan generar procesos que impliquen la densificación de la sociedad civil en el campo, el fortalecimiento de los vínculos intersectoriales entre la agricultura campesina y el resto de la economía, la multiplicación de nuevos centros de acumulación y por tanto un mercado interno sólido y diversificado, el desarrollo regional equilibrado y la conservación de los recursos naturales.

Ello implica, entre otros, la articulación de políticas macroeconómicas y sectoriales con los programas y proyectos de desarrollo rural, el fortalecimiento de las acciones dirigidas a la economía campesina como parte de una propuesta de desarrollo micro-regional, un sistema institucional que garantice la descentralización y la parti-

cipación organizada de la población campesina y rural.

En ese sentido los esfuerzos del Programa se dirigirán a apoyar a los países en:

- i. Formular, ejecutar y evaluar políticas diferenciadas para el desarrollo rural que implican simultáneamente articulación de políticas macroeconómicas y sectoriales con los programas y proyectos de desarrollo rural; y, considerando una adecuación a las características y racionalidad de los sectores que busca atender.
- ii. Fortalecer la estructura y sistemas administrativos y de gestión de los sistemas institucionales, tanto a nivel nacional como regional y local, promoviendo la descentralización y la participación de los productores y de la población rural.
- iii. Promover la formulación y ejecución de programas, políticas y proyectos dirigidos a la mujer rural como actor protagónico en los procesos de desarrollo rural.
- iv. Promover acciones orientadas a la juventud rural, como parte de los programas y proyectos de desarrollo rural.
- v. Capacitar recursos humanos, tanto en relación a las necesidades de formu-

lación, ejecución, administración y evaluación de políticas, programas y proyectos de desarrollo rural, como de gestión y administración de las organizaciones campesinas.

- vi. Coadyuvar al establecimiento de fondos financieros especiales para el desarrollo rural.

4.4.2 Problemas a Resolver

Para alcanzar los propósitos enumerados en el punto anterior es preciso superar los siguientes problemas:

- Debilidad de los modelos conceptuales necesarios para definir con mayor precisión el papel de la economía campesina en el nuevo contexto económico de la región y los cambios en el sistema económico mundial. Esta debilidad limita la capacidad de formular y ejecutar políticas que incidan en la situación de los campesinos y de la sociedad rural en una perspectiva de crecimiento y equidad.
- Fragilidad de los sistemas institucionales y de gestión y de administración para el desarrollo rural, tanto a nivel nacional como a nivel regional y local, caracterizados por la insuficiencia de elementos conceptuales y operativos que permitan modernizarlos.

- Falta de sistemas institucionales que permitan a los países llevar adelante procesos de descentralización que aseguran la desconcentración efectiva de los recursos y de la toma de decisiones y la participación de la población rural, particularmente de las organizaciones campesinas.
- Limitación de los modelos organizativos y de gestión de los asentamientos y organizaciones campesinas y de pequeños productores para enfrentar economías más competitivas.
- Insuficiencia de técnicos capacitados para la formulación, administración, ejecución y evaluación de políticas diferenciadas para el desarrollo rural, incluyendo programas y proyectos tanto microregionales como focalizados, programas de género. Falta de preparación de técnicos y promotores rurales para mejorar los modelos de gestión de los grupos campesinos y capacitar a sus asociados.
- Falta de marcos conceptuales y de modelos operativos que permitan formular y ejecutar programas y proyectos que promuevan una mayor equidad entre géneros y mejores oportunidades para los jóvenes en las áreas rurales.

- Limitación de los recursos financieros disponibles para el desarrollo rural a nivel de los países.

4.4.3 Áreas de concentración y acciones a desarrollar

- i. Fortalecimiento de los sistemas institucionales para la formulación, ejecución y evaluación de políticas diferenciadas y descentralizadas y de programas y proyectos de desarrollo rural

Ello implica entre otros apoyar a las instituciones nacionales de desarrollo rural en los siguientes campos:

- Profundizar el análisis de los desafíos que presenta el nuevo contexto económico y político a la economía campesina y sus implicaciones para el desarrollo rural de cara a la crisis y a los procesos de reestructuración económica.
- Formular objetivos, estrategias e instrumentos operativos para políticas nacionales de desarrollo rural como parte integral de planes nacionales de desarrollo.
- Realizar regionalizaciones e identificar microregiones sobre la base de tipologías socioeco-

nómicas y productivas que permitan elaborar estrategias de desarrollo rural que contemplen la heterogeneidad del sector rural.

- Identificar los problemas institucionales, técnicos y administrativos de los organismos del sector público responsables de los programas de desarrollo rural, particularmente de aquellos del sector público agropecuario, tanto a nivel nacional como regional y local.
- Analizar los problemas de los gobiernos locales: municipales, provinciales, estatales en función de los requerimientos de la ejecución de políticas diferenciadas y descentralizadas de desarrollo rural y proponer modelos de gestión participativos.
- Analizar la problemática organizativa, administrativa y de gestión de las organizaciones campesinas y de pequeños productores que condicionan los procesos de modernización y participación en el desarrollo rural.
- Analizar la situación de los organismos no gubernamentales

de desarrollo rural y proponer sistemas institucionales que permitan potenciar su contribución a los procesos de desarrollo rural.

ii. Apoyo a la creación de fondos especiales de desarrollo rural

La ejecución de políticas diferenciadas para el desarrollo rural requiere la disponibilidad de recursos financieros susceptibles de ser utilizados, tanto en programas y proyectos de desarrollo rural como por los campesinos, superando las limitaciones que establecen los sistemas convencionales de crédito. Con este propósito se ejecutarán actividades orientadas a apoyar instituciones financieras y agrícolas para:

- Movilizar los organismos de integración subregional de ALC para que generen iniciativas encaminadas a establecer fondos de financiación específicamente orientados a programas y proyectos dirigidos a los campesinos.
- Incentivar la formación de fondos financieros nacionales dirigidos a apoyar la formulación y ejecución de programas y proyectos de desarrollo rural y desarrollar metodologías que

permitan asegurar que tales recursos lleguen a los campesinos.

- Operacionalizar fondos financieros regionales y nacionales para el desarrollo rural.

iii. Fortalecimiento y promoción de actividades orientadas a la mujer rural

Se apoyaron las instituciones gubernamentales y no gubernamentales con los programas y proyectos de desarrollo rural con actividades orientadas a la mujer rural. Particular atención se dará a los siguientes campos:

- Actualizar el diagnóstico institucional sobre el rol de la mujer en la agricultura y en la sociedad rural y los efectos de las políticas macroeconómicas y sectoriales.
- Apoyar la formulación de políticas diferenciadas para el desarrollo rural, especialmente en el campo agropecuario que respondan y potencien la participación de la mujer.
- Cooperar en la identificación, formulación y ejecución de programas y proyectos específicos dirigidos a la mujer rural,

tanto a nivel nacional, como regional y local.

- Difundir material conceptual, metodológico y pedagógico que apoye actividades dirigidas a la mujer en los programas y proyectos de desarrollo rural.
- Apoyar para que se introduzcan consideraciones de género en el ámbito de las políticas agropecuarias, de investigación tecnológica, de agroindustria y comercialización y de sanidad agropecuaria.

iv. Entrenamientos a técnicos de desarrollo rural y capacitadores campesinos

Tanto el entrenamiento a técnicos como a capacitadores de campesinos tienen como función primordial fortalecer los cuadros técnicos de las instituciones nacionales gubernamentales y no gubernamentales y por lo tanto, alcanzar los propósitos del Programa. Los campos de la capacitación son aquéllos que se señalan en los puntos anteriores.

Las principales áreas que se promoverán son las siguientes:

- Preparar material didáctico de carácter conceptual y metodológico para el análisis de ex-

periencias en desarrollo rural y para la identificación, formulación, administración y evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo rural.

- Ejecutar cursos de capacitación y realizar entrenamientos en servicio en el campo de políticas diferenciadas, papel de la mujer, fondos financieros; así como en proyectos de desarrollo rural y de inversión campesina.
- Propender al intercambio horizontal de experiencias en los diversos campos de especialización del Programa, facilitando la circulación de técnicos y capacitadores entre los países de la Región.
- Desarrollar y fortalecer instancias y mecanismos institucionales para el entrenamiento a técnicos y capacitadores campesinos.

4.5 Programa IV: Comercialización y Agroindustria

4.5.1 Propósito del Programa

Una concepción moderna del sector agrícola incluye no sólo la producción primaria,

sino también todas las relaciones productivas que se derivan y son consecuencia de su inserción en la economía nacional e internacional. Esta relación implica que la agricultura, además de su participación intrínseca en la economía, genera ofertas y demandas de otros sectores externos al agro.

Justamente, es dentro de esta concepción de complejo agricultura-agroindustria que cobra mayor relevancia la estrategia de desarrollo centrada en la reactivación agropecuaria, pues el aumento en la producción primaria ejerce un efecto de arrastre sobre los sectores industriales vinculados, a través de fuertes encadenamientos intersectoriales.

Estas vinculaciones de lo que se ha dado en llamar "agronegocio" incluye tanto aspectos de producción como la prestación de servicios, y constituyen el punto focal de trabajo del Programa de Comercialización y Agroindustria.

A partir del criterio que analiza el destino final de la producción de bienes y servicios, se diferencian las dos grandes áreas temáticas de este Programa. La primera de ellas, comprende la producción que se destina principalmente a los mercados externos, y que da origen al comercio internacional de productos agrícolas y agroindustriales. Esta área abarca tanto el comercio intraregional entre países que

han suscrito acuerdos y convenios de integración subregional, como el comercio con terceros países, así como la modernización del comercio interno y los temas relacionados con la seguridad alimentaria. Una segunda área temática incluye el desarrollo de la actividad agroindustrial y de servicios.

En un mundo donde las relaciones económicas internacionales se encuentran en profunda transformación, con una ronda de negociaciones comerciales multilaterales en curso -incluyendo por primera vez el comercio agrícola-, con la mayoría de los países de ALC en proceso de redefinir su inserción en el intercambio mundial, son muy grandes las demandas de apoyo de los países en toda la problemática comercial externa.

Asimismo, la necesidad de aumentar la competitividad y eficiencia de los productos que genera el complejo agricultura-agroindustria, y de incrementar el valor agregado de los mismos, realza la importancia de los procesos de transformación y comercialización interna, cuya agilidad y eficacia son una necesidad de la hora. En los últimos años se han registrado en varios países de ALC ejemplos exitosos de exportaciones agroindustriales ^{9/} que han logrado cubrir estas necesidades y suplir

9/

Por ejemplo, las exportaciones de uva de mesa de Chile; camarones de Ecuador; flores de Colombia; etc.

las nuevas demandas de consumo de los países desarrollados, que constituyen una nueva oportunidad exportadora para la Región.

En este contexto, la cooperación técnica que ofrece el Programa de Comercialización y Agroindustria se concentra en tres áreas principales:

- a. El comercio internacional de productos agrícolas y agroindustriales y el papel que dentro de este sistema, desempeñan los instrumentos de integración regional y subregional.
- b. La modernización de los sistemas de comercialización interna para productos del agro, sean estos bienes alimentarios o materias primas y los temas vinculados con la seguridad alimentaria.
- c. La promoción del desarrollo agroindustrial como elemento vinculante entre la producción primaria y el consumo.

Dentro de este marco el Programa procura como objetivo principal cooperar con los países en la solución de problemas específicos que se presentan en estas áreas.

4.5.2 Problemas a resolver

El Programa de Comercialización y Agroindustria procura como objetivo principal,

brindar cooperación técnica y colaborar así con los organismos competentes del sector en los países miembros del IICA a resolver problemas en las tres áreas de concentración ya señaladas:

a. Comercio internacional de productos agrícolas y agroindustriales

La necesidad de perfeccionar y mejorar el acceso a los mercados internacionales para productos agrícolas y agroindustriales implica una mayor cooperación internacional entre naciones, sectores e instituciones, además de las mejoras en las capacidades internas de transformación y comercio. Para tal fin es importante realizar acciones en campos tales como:

- . El fortalecimiento de los organismos del sector agrícola para promover una efectiva participación en negociaciones multilaterales sobre el comercio de productos agrícolas y agroindustriales en los mercados internacionales y subregional. Estas tareas incluyen los aspectos concernientes a la política arancelaria y la eliminación de barreras no-arancelarias que dificultan el acceso a los mercados.

- . La promoción de exportaciones agrícolas y agroindustriales "no tradicionales", incluyendo la diversificación de productos, mercados y el conocimiento de los requisitos para un acceso efectivo y ágil a diversos mercados.
 - . La promoción y perfeccionamiento de los sistemas nacionales de información comercial, que faciliten el desempeño de las tareas vinculadas con las negociaciones multilaterales y las exportaciones.
- b. La modernización de los sistemas de comercialización interna y problemas vinculados con la seguridad alimentaria

Al interior de los países se presentan problemas derivados de la expansión y el crecimiento urbano, lo cual conlleva la necesidad de movilizar entre el campo y la ciudad grandes volúmenes de productos, tanto frescos como procesados. En este sentido son necesarias acciones en campos tales como:

- . Promover la organización de eficientes sistemas de comercialización y transformación de productos básicos para la alimentación y materias primas

para la industria destinadas al mercado interno. Esta acción involucra tanto el respaldo técnico a la infraestructura física e institucional que se requiere para la modernización de dichos sistemas, cuanto identificación de formas efectivas de participación de la empresa privada y el Estado en este proceso, así como la cooperación en la definición de las políticas relevantes en este campo.

. Participar en el campo de la seguridad alimentaria involucra las tareas de cooperación técnica relacionadas con los problemas del suministro y abastecimiento de los alimentos, la nutrición y los aspectos económicos subyacentes.

. Mejorar los sistemas de información y de conocimiento sobre las condiciones del mercado interno y del funcionamiento de los canales de comercialización, como forma de lograr transparencia y efectividad en el mercado.

c. Fomento y desarrollo de la agroindustria

La agroindustria es una importante manera para valorizar la producción del campo y aumentar así, la oferta de alimentos y materias primas producidas por el sector. Adicionalmente, constituye un vínculo con otros sectores de la economía y actúa como el eslabón necesario en la cadena producción-consumo.

Además, la agroindustria juega un papel importante en la modernización de la producción del agro y en el consecuente mejoramiento socio-económico de la población rural. En este sentido el Programa procura:

- . Fortalecer, tecnificar y promover el desarrollo de nuevas agroindustrias rurales, como forma de modernizar y mejorar las condiciones de vida de los productores del campo.
- . Contribuir a racionalizar y modernizar el esquema institucional y de servicio vinculados con la agroindustria.
- . Coadyuvar en los esfuerzos que realizan los países, para promover la reconversión agroindustrial ante los programas de

ajuste estructural y la reinserción de las economías en el mercado internacional.

Promover la cooperación entre países sobre aspectos gerenciales, financieros, de mercados y tecnológicos relacionados con la reconversión agroindustrial y la agroindustria rural. En este aspecto, es fundamental contar con adecuados sistemas de información e intercambio.

4.5.3 Áreas de concentración y acciones a desarrollar

El Programa centra las acciones de cooperación en las siguientes áreas:

- a. Comercio internacional de productos agrícolas y agroindustriales.
- b. Modernización de los sistemas de comercialización interna y problemas vinculados con la seguridad alimentaria.
- c. Fomento y desarrollo de la agroindustria.

Para la solución de los problemas identificados en cada una de estas áreas, se utilizarán entre otros los siguientes instrumentos de cooperación técnica: investigaciones y estudios, capacitación, intermediación técnico-científica, disseminación de información, asistencia técnica directa y coyuntural. Dichos instrumentos servirán como medios para colaborar con los países miembros en:

- . El análisis de las relaciones, complementariedades y búsqueda de soluciones a los problemas del desarrollo de la agroindustria y el comercio, en el ámbito nacional, regional e internacional,
- . El fortalecimiento organizativo y gerencial de los sistemas institucionales, nacionales y regionales. En este sentido es importante la acción coordinadora a desarrollar frente a las disposiciones de la Ronda Uruguay del GATT y demás opciones derivadas de otros foros y mecanismos de negociación.
- . Promover acciones de cooperación técnica multilateral que faciliten la transferencia de tecnología, la integración entre países y procuren, en la solución de los problemas comunes, el uso óptimo de los recursos humanos y financieros disponibles. Son importantes los análisis en cuanto a la eliminación o reducción de barreras

arancelarias o no-arancelarias que se han convertido en obstáculo al comercio intrarregional o internacional.

- . Promover en el ámbito nacional acciones dirigidas a reactivar el desarrollo agrícola y el bienestar rural. En este entorno son básicos los programas nacionales y multinacionales de capacitación, el intercambio de experiencias y la utilización de la información sobre oportunidades y condiciones de los mercados externos. En el campo agroindustrial es importante promover los procesos de modernización y el fortalecimiento y promoción de la agroindustria rural.

- . Fomentar en el campo de su competencia, la formulación y ejecución de proyectos nacionales y regionales de preinversión e inversión que movilicen recursos locales y externos hacia proyectos de desarrollo. Son importantes las consideraciones en torno a la decisión de inversiones conjuntas (joint ventures), tanto entre países como entre el Estado y la empresa privada cuando las circunstancias así lo ameriten.

Las funciones de cooperación técnica anteriormente citadas, se concretarán en instrumentos específicos (acciones de coyuntura, proyectos) de carácter nacional, regional o hemisféricos.

4.6 Programa V: Sanidad Agropecuaria

4.6.1 Propósito del Programa

El Programa de Sanidad Agropecuaria está dirigido a contribuir a la reactivación del sector agropecuario mediante la solución de la problemática representada por la presencia e impacto de enfermedades y plagas que limitan la comercialización y reducen la productividad.

Dentro de este contexto el Programa orientará su acción para atender la demanda real del sector agropecuario productivo que conlleve a:

- Favorecer la exportación de productos agropecuarios, apoyando a los países a cumplir con los requisitos sanitarios del comercio internacional.
- Incrementar la productividad, colaborando con los países para disminuir el impacto de problemas sanitarios seleccionados por su repercusión económica.
- Prevenir la introducción y establecimiento de enfermedades y plagas exóticas, contribuyendo con los países a fortalecer sus servicios de cuarentena y emergencia agropecuaria.

4.6.2 Problemas a resolver

Las enfermedades y plagas constituyen un factor limitante de primera magnitud para la productividad, la industria y la comercialización agropecuaria de los países de América Latina y el Caribe.

La reactivación de la producción agropecuaria para contribuir a superar la crisis económica se encuentra generando el desarrollo de nuevos proyectos pecuarios, el incremento y mejor utilización de las áreas agrícolas y la diversificación de éstas para la producción de cultivos no-tradicionales para competir en forma más ventajosa en el cambiante mercado internacional.

Este dinámico proceso, por un lado, ha aumentado el riesgo de diseminación de enfermedades y plagas a través del intercambio de materiales genéticos y el transporte internacional de productos; no obstante, en contrapartida, este proceso ha generado un conocimiento y conciencia mayor entre los productores y agroexportadores, de la importancia de alcanzar el máximo control de los problemas sanitarios para aumentar sus índices productivos, y para proteger e incrementar sus exportaciones, cumpliendo con los requerimientos sanitarios y ambientales que impone el comercio internacional agropecuario.

Estos requerimientos están teniendo exigencias crecientes con tendencia a acenturarse aún más, en virtud de los cambios en la

dieta y mayores demandas de calidad por parte de los consumidores en los países desarrollados. Asimismo, el tema de las reglamentaciones sanitarias es uno de los aspectos centrales de la actual Ronda Uruguay del GATT como resultado de la cual seguramente surgirán peticiones de control más estrictos. Todo ello conduce a la necesidad de acelerar al máximo el mejoramiento de los estándares sanitarios de la producción agropecuaria en ALC, como prerequisite para incrementar las exportaciones.

Por otra parte, la difícil situación económica por la que atraviesan la mayoría de los países, ha repercutido negativamente en las instituciones oficiales de salud animal y de sanidad vegetal, ocasionando un serio deterioro en sus estructuras organizativas y operativas, provocando la suspensión o disminución del desarrollo de múltiples programas y acciones de diagnóstico, prevención, control y erradicación de enfermedades y plagas prioritarias.

Esta circunstancia está propiciando y demandando una mayor participación de los sectores privados de producción, industria y agroexportación, para resolver los problemas sanitarios que afectan sus operaciones, con lo cual los servicios oficiales de sanidad agropecuaria puedan concentrar sus esfuerzos y recursos en las funciones de regulación y control que les son propias e insustituibles.

Por otro lado, el ágil desarrollo del sector agropecuario dentro de la activa renovación en marcha, requiere de información actualizada y oportuna, la cual en el campo sanitario constituye un factor primordial. Si bien existe un número considerable de agencias y grupos a nivel internacional, regional, subregional y nacional, así como universidades e instituciones diversas, que generan muy importante información fito y zoonosanitaria, no existe a nivel interamericano un mecanismo de enlace que analice, procese y haga llegar a los sectores interesados ese tipo de información. Adicionalmente, son muy pocos los países de América Latina y el Caribe que cuentan con la infraestructura necesaria para la captación, análisis, procesamiento y difusión de información de salud agropecuaria.

De acuerdo a lo anterior, los problemas que pueden identificarse como de mayor importancia son los siguientes:

- a. Reducida capacidad para atender las necesidades sanitarias de la producción, la industria y el comercio agropecuario

La limitada disponibilidad de recursos operativos y la creciente desertión de recursos humanos calificados en las instituciones oficiales de sanidad agropecuaria, han reducido significativamente su capacidad para atender adecuadamente las demandas de

diagnóstico, prevención, control y erradicación de enfermedades y plagas que afectan en forma especial los procesos productivos, así como para apoyar a cubrir los requisitos sanitarios y de protección ambiental que exigen la agroindustria y el comercio internacional agropecuario.

Para el efecto es necesario fomentar una mayor participación del sector privado de productores, agroindustriales y agroexportadores en la solución de los problemas prioritarios que afectan sus operaciones, en cooperación con el sector público.

b. Limitada información sobre sanidad agropecuaria

Si bien existe un elevado número de instituciones que generan información fito y zoonosanitaria, no existe a nivel interamericano un mecanismo mediante el cual se haga llegar a los grupos interesados, información actualizada y oportuna sobre prevalencia, incidencia y distribución de enfermedades y plagas, legislación sanitaria de los países relativa al comercio internacional, niveles permitidos de tolerancia de residuos de plaguicidas y productos veterinarios, y sobre el impacto económico de enfermedades y plagas en la productividad agropecuaria. En la mayoría de los países de América Latina y el

Caribe tampoco se cuenta con la infraestructura para procesar ese tipo de información.

Se hace necesario, por lo tanto, el establecimiento de un mecanismo de intercambio entre los países de las Américas para cubrir las necesidades de información identificadas anteriormente, siendo indispensable, asimismo, apoyar a los países a instrumentar o reforzar sus unidades nacionales para ese propósito.

c. Riesgo de introducción de enfermedades y plagas exóticas

Debido al crecimiento acelerado de las vías de comunicación, y a la propensión de los productores agropecuarios de contar con los últimos adelantos tecnológicos y mejores materiales genéticos para incrementar la productividad de sus explotaciones, ha aumentado el riesgo de introducción a los países de América Latina y el Caribe de enfermedades y plagas exóticas, agravada esa circunstancia por la limitada capacidad operativa de los servicios de inspección cuarentenaria, fito y zoonosanitaria internacional de un gran número de países.

Para preservar el estado sanitario de los países y mantenerlos libres de enfermedades y plagas indeseables, es

necesario reforzar los servicios de cuarentena internacional y establecer sistemas de emergencia, para estar en condiciones de controlar con rapidez alguna enfermedad o plaga exótica que haya traspasado la primera barrera de defensa cuarentenaria.

4.6.3 Áreas de concentración y acciones a desarrollar

Para alcanzar su propósito de contribuir a resolver la problemática ocasionada por las enfermedades y plagas en la comercialización y productividad agropecuaria, el Programa concentrará sus actividades en las siguientes áreas de acción:

a. Cumplimiento de los requisitos sanitarios del comercio internacional agropecuario

La mayoría de los países se encuentran desarrollando acciones muy dinámicas para incrementar la exportación de productos agropecuarios. Simultáneamente, los países receptores imponen requisitos sanitarios para la aceptación de esos productos, a fin de evitar la introducción de problemas indeseables a sus territorios. No obstante, en ocasiones la magnitud o lo estricto de los requisitos sanitarios de los países importadores son considerados excesivos por los exportadores, siendo necesario entonces el establecimiento del diálogo entre los

interesados para armonizar esos procedimientos.

Dentro de esta área, el Programa de Salud y Protección Agropecuaria, en coordinación con el Programa de Comercialización y Agroindustria del Instituto, apoyará al sector de agroexportación de los países desarrollando las siguientes acciones:

- i. Apoyar la armonización de las normas y procedimientos sanitarios y de protección ambiental de los países en las operaciones de comercialización internacional agropecuaria.
- ii. Cooperar para el fortalecimiento de los laboratorios de análisis de residuos para cumplir con los requisitos de exportación de productos agropecuarios.
- iii. Propiciar la utilización de los foros a nivel hemisférico y subregional de la Comisión Interamericana de Salud Animal (COINSA) y el Comité Técnico Consultivo de Sanidad Vegetal (CTC), para la discusión de los temas sanitarios y de impacto ambiental relativos al comercio internacional agropecuario.

b. Diagnóstico, monitoreo y manejo de enfermedades y plagas agropecuarias

Es muy amplio el espectro de enfermedades y plagas que inciden negativamente en la productividad agropecuaria. Tradicionalmente, desde el punto de vista de su manejo, las enfermedades y plagas son divididas en dos grupos: aquéllas que por su elevado riesgo de difusión son objeto de acciones de control a cargo de los servicios oficiales y las que, si bien no tienen esa característica, sí producen considerables pérdidas económicas a nivel de las explotaciones agropecuarias individuales.

Si bien ambos grupos de enfermedades son importantes, en ocasiones los productores no disponen de suficiente información y orientación para apoyar y ejecutar las acciones de manejo necesarias que permitan reducir su impacto negativo.

Dentro de esta área, el Programa, en coordinación y apoyo de las instituciones oficiales de salud animal y sanidad vegetal, promoverá una participación más activa de los sectores de productores e industriales afines, para el desarrollo de acciones más efectivas para el control de enfermedades y plagas. Entre las acciones a desarrollar destacan las siguientes:

- i. Apoyar el desarrollo de redes de laboratorios de salud animal y de sanidad vegetal, para contar con un diagnóstico más efectivo y oportuno de las principales enfermedades y plagas.
- ii. Cooperar para el desarrollo de sistemas de vigilancia de enfermedades y plagas agropecuarias a nivel nacional.
- iii. Apoyar el desarrollo de programas de manejo integrado de enfermedades y plagas agropecuarias, con lo cual se alcance un mejor uso de los recursos tecnológicos, humanos y financieros.

c. Análisis y difusión de información

Son múltiples las instituciones a nivel internacional, regional, subregional y nacional, que generan información relacionada con los campos de salud animal y sanidad vegetal.

Dentro de esta área de concentración, el Programa procurará obtener la información que está siendo generada y producida por las diversas agencias, grupos e instituciones, y la hará llegar a los sectores de productores, industriales y exportadores agropecuarios con el análisis que

pueda ser de interés y utilidad para las operaciones de esos grupos. A su vez, se procurará difundir la información generada por los países. Entre las acciones que serán desarrolladas destacan las siguientes:

- i. Establecimiento de una red de intercambio a nivel interamericano para difusión de información sobre prevalencia, incidencia y distribución de enfermedades y plagas, de estudios de impacto económico de enfermedades y plagas, de legislación sanitaria relativa al comercio internacional agropecuario, y sobre tolerancia de residuos y restricciones del uso de plaguicidas, productos veterinarios y biotecnológicos.
 - ii. Apoyo a los países para la instrumentación o fortalecimiento de sus unidades nacionales de información fito y zoosanitaria.
- d. Fortalecimiento de los sistemas de cuarentena y emergencia

Ante el incremento de los riesgos de introducción de enfermedades y plagas exóticas a los países, el Instituto tiene una importante función que cumplir, en coordinación con otras organizaciones de cooperación técnica

que trabajan en ese campo, para apoyar a los países en el reforzamiento de sus servicios de inspección fito y zoonosanitaria internacional y para el establecimiento de sistemas de emergencia sanitaria.

Dentro de esta área de concentración, el Programa de Sanidad Agropecuaria desarrollará las siguientes acciones:

- i. Apoyar a los países en la evaluación continua de los sistemas de inspección fito y zoonosanitaria en aeropuertos internacionales, puertos marítimos y fluviales y fronteras terrestres, y cooperar con ellos en el reforzamiento de esos sistemas.
- ii. Promover y apoyar el establecimiento de sistemas de emergencia fito y zoonosanitaria a nivel nacional para el control inmediato de enfermedades y plagas exóticas.
- iii. Propiciar dentro de los Grupos Interamericanos de Coordinación en Salud Animal y en Sanidad Vegetal, y las organizaciones internacionales y regionales de protección fitosanitaria, un trabajo conjunto y armonizado, para apoyar a los países en el

fortalecimiento de sus sistemas cuarentenarios.

4.7 Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI)

4.7.1 Propósito del Centro

La evolución de la crisis en ALC ha llevado a los países de la región a desarrollar nuevas respuestas, algunas de ellas de gran impacto, que afectan directamente al sector agrícola. Estas respuestas están centradas en actividades de inversión que se dirigen a los ajustes globales (ajustes estructurales) y sectoriales (programas sectoriales).

Es en este contexto que se creó el Centro de Programas y Proyectos de Inversión, el cual tiene como propósito colaborar con los países miembros en la elaboración de diagnósticos y programas sectoriales agropecuarios, y de proyectos de inversión, orientados a apoyar el proceso de modernización y reactivación de la agricultura de ALC.

4.7.2 Problemas a resolver

Si bien los países reconocen la necesidad de las nuevas medidas de ajustes, normalmente promovidas por los centros financieros internacionales y agencias regionales, también es cierto que la capacidad de respuesta de los diferentes sectores es limitada y se encuentra un rezago, particularmente en el sector agropecuario, en

cuanto a la coordinación con las políticas macroeconómicas y financieras en los países.

Dentro de esta problemática, se privilegian dos áreas para definir la acción del IICA:

- a. La necesidad de compatibilizar los Préstamos de Ajuste Estructural y Préstamos de Ajuste Sectorial Agropecuarios con las estrategias y políticas nacionales de desarrollo agropecuario

La experiencia muestra que la limitante principal de los Préstamos de Ajuste Estructural y Préstamos de Ajuste Sectorial Agropecuario (PASA), es que muchas veces se basan en estudios y análisis que no consideran totalmente el entorno económico, social y político, que sirve de sustrato a los gobiernos para elaborar sus objetivos, estrategias y políticas de desarrollo económico.

Por tal motivo dichos préstamos pueden privilegiar instrumentos y medidas de política económica que no coincidan totalmente con los objetivos y estrategias nacionales de desarrollo económico y social y en particular para el sector agropecuario. Esto irremediablemente lleva a introducir ineficiencias en el sistema global, toda vez que no coinciden los lineamientos de política y objetivos

con la política de inversión en el sector.

Para lograr, entonces, una mayor eficiencia en el sistema, es imprescindible diseñar PASAs en concordancia con las estrategias y políticas de desarrollo económico y social de los países, especialmente las del sector agropecuario.

b. La necesidad de planificación y programación de la inversión pública estratégica y la orientación de la inversión privada en el sector agropecuario

La modernización y reactivación de la agricultura de América Latina y el Caribe requiere de un proceso más activo y eficiente de formación de capital, tanto público como privado.

En el contexto de la crisis que vive la región, se cambia el concepto de la inversión pública dejando de lado la inversión productiva para privilegiar lo que se ha dado en llamar la "inversión pública estratégica". En efecto, una de las funciones de la inversión pública, para el desarrollo del sector rural, es orientar, promover e inducir la inversión privada en la agricultura con el fin de asegurar el logro de los objetivos socioeconómicos del gobierno nacional, pero sin sustituir el rol de la inversión

privada. Para el cumplimiento eficiente de esta función, es necesario entonces la realización de inversiones públicas debidamente planificadas y programadas que tiendan a crear el marco adecuado para una más eficiente participación del sector privado, en el marco de la estrategia de desarrollo nacional.

4.7.3 Áreas de concentración y acciones a desarrollar

Los problemas señalados anteriormente constituyen serias trabas a la modernización y reactivación de la agricultura. De acuerdo a esta situación, el CEPPI ha definido como áreas de concentración las siguientes: Área Sectorial y Área de Proyectos de Inversión. Por otra parte, también ha identificado al interior de cada una de ellas, acciones específicas a desarrollar, orientadas a apoyar a los países miembros en la solución de estos problemas.

a. Área Sectorial

Esta área comprende la ejecución de las siguientes actividades relacionadas con la preparación de Diagnósticos y Programas Sectoriales Agropecuarios:

- i. Desarrollar metodologías para la elaboración de diagnósticos y perfiles sectoriales, de forma de facilitar a las Oficinas del IICA en los países la preparación de estos documentos.
- ii. Apoyar a las Oficinas en los países en la elaboración de diagnósticos y perfiles sectoriales, participando en el proceso y coordinando la cooperación técnica de otras Unidades del IICA.
- iii. Coordinar y participar con otras Unidades del IICA en la preparación de programas sectoriales agropecuarios, originados en diagnósticos y estudios básicos sectoriales, o en solicitudes de los Estados Miembros y de los organismos financieros internacionales.
- iv. Organizar y participar en eventos de capacitación sobre temas relacionados a la elaboración de diagnósticos y programas sectoriales agropecuarios, dirigidos a técnicos nacionales de los países miembros.

b. Area de Proyectos de Inversión

Esta área considera la ejecución de actividades de cooperación técnica en los países miembros, relacionadas a todas las etapas del ciclo de proyectos de inversión agropecuaria. Más específicamente:

- i. Coordinar y participar con otras Unidades en actividades de identificación, elaboración y evaluación de proyectos de inversión agropecuaria, originados en solicitudes de los Estados Miembros y organismos financieros internacionales.
- ii. Desarrollar y adaptar metodologías que conduzcan a mejorar la eficiencia y calidad de la cooperación técnica que el IICA brinda a los Estados Miembros, en áreas de proyectos de inversión agropecuaria y financiamiento de la agricultura.
- iii. Orientar, coordinar y apoyar las actividades de capacitación relacionadas con la elaboración, evaluación y administración de proyectos de inversión.

CAPITULO V

LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACION INSTITUCIONAL

5.1 Introducción

La estructura de Dirección está compuesta por el Despacho del Director General, la Subdirección General Adjunta de Operaciones y las Unidades de Apoyo de Dirección, de Cooperación Técnica y de Apoyo Técnico así como del CATIE en su calidad de asociado.

Las características y lineamientos para la acción de cada una de ellas se detallan a continuación:

5.2 Estructura de Dirección

5.2.1 Despacho del Director General

Concentra el máximo nivel de dirección técnica y administrativa del Instituto e integra las oficinas del Director y Subdirector General, los Asesores del Director General y la Auditoría Interna.

5.2.2 Subdirección General Adjunta de Operaciones

Constituida por el despacho del Subdirector General Adjunto de Operaciones, es la unidad responsable de dirigir y supervisar las actividades de las Direcciones de Operaciones de Area y, por medio de éstas, del desarrollo de las acciones de las Oficinas en los países, con excepción de las de Canadá y Estados Unidos de América.

Las Direcciones de Operaciones de Area (Central, Caribe, Andina y Sur) constituyen el elemento principal para el cumplimiento

de la labor de supervisión y seguimiento de operaciones; tienen como fin:

- a. Favorecer la coordinación de las acciones desarrolladas en una región;
- b. Supervisar a las Oficinas del IICA en los países, estableciendo un vínculo directo entre éstas y la Sede Central, contribuyendo con ello al logro de mayor eficacia y agilidad en la gestión administrativa y operativa del IICA.

En concordancia con los objetivos de este Plan y dentro del marco actual de creciente integración regional, las acciones de los Directores de Operaciones de Area estarán dirigidas principalmente a:

- Supervisar el eficiente funcionamiento de las Oficinas del IICA en los países.
- Conducir y coordinar el Sistema de Supervisión y Seguimiento.
- Promover, mediante la elaboración de estrategias regionales, los procesos de cooperación horizontal entre los países del área, con el fin de facilitar una mayor complementariedad y un mejor uso de los recursos humanos y financieros de los países.

- Coordinar las operaciones de cooperación técnica entre Proyectos Multinacionales y sus relaciones con proyectos nacionales, a nivel subregional.
- Promover el desarrollo de proyectos multinacionales de cooperación técnica, especialmente de aquellos que puedan ser financiados por otras instituciones a través de la identificación de problemas de alcance regional, y apoyar el diseño y ejecución de los mismos mediante la colaboración de los Directores de Programas y Representantes involucrados en dichos proyectos.
- Aprovechar la capacidad del IICA para la intermediación técnico-científica, alentando la realización de acciones compartidas entre los países en las áreas temáticas prioritarias de la cooperación técnica del IICA, incentivando la participación de organismos regionales con competencia en el área tratada.
- Promover, de acuerdo con el CEPPI, el apoyo necesario a las Oficinas en los países para la elaboración de Diagnósticos, Perfiles y Programas Sectoriales Agropecuarios, y de Proyectos de Inversión.
- Promover mayor relación con otras instituciones regionales y subregio-

nales de integración, cooperación técnica y financiera.

5.2.3 Unidades de Apoyo de Dirección

Las Unidades de Apoyo de Dirección incluyen a las Direcciones de Relaciones Externas, Recursos Humanos, Programación y Evaluación, Finanzas y la de Coordinación de Asuntos Institucionales.

La Dirección de Relaciones Externas (DIREX) tiene como propósito atender las relaciones del IICA con instituciones y organismos internacionales y Países Observadores y Donantes, promueve, apoya y coordina la obtención de recursos financieros externos y divulga la imagen institucional.

La Dirección de Recursos Humanos es la unidad encargada de asesorar al Director General en lo relacionado con la política de personal. Es responsable de promover la definición y aplicación de medidas que contribuyan a desarrollar un grupo humano homogéneo, comprometido con los objetivos y propósitos del Instituto.

La Dirección de Programación y Evaluación (DIPROE) conduce y coordina el Sistema de Programación y Evaluación de la Cooperación Técnica como mecanismo a través del cual se definen estrategias de acción, se identifican, elaboran y aprueban nuevos proyectos e iniciativas de cooperación técnica, se asignan los recursos presupuestarios en

forma coherente con los objetivos y prioridades del PMP. Contribuye además, a la retroalimentación de los niveles centrales de dirección mediante la evaluación de los resultados de la cooperación técnica ofrecida.

La Dirección de Finanzas es la unidad responsable de controlar el uso de los recursos financieros del Instituto y de operar el sistema contable correspondiente.

La Dirección para la Coordinación de Asuntos Institucionales (DICA) actúa como secretaria de la Junta Interamericana de Agricultura, mantiene actualizados los documentos oficiales, proporciona apoyo a otras unidades en la preparación y manejo de reuniones y administra el servicio de traducción e interpretación a los cuatro idiomas oficiales del Instituto.

5.2.4 Unidades de Cooperación Técnica

5.2.4.1 Introducción

Las Direcciones de los Programas, el CEPPI y las Oficinas en los países son las unidades operativas a través de las cuales el IICA presta los servicios de cooperación técnica a sus países miembros.

El papel de estas unidades se basa en dos conceptos fundamentales:

- La necesidad de asegurar la excelencia técnica del IICA y la concentración de sus recursos en áreas temáticas específicas en las cuales la Institución tiene ventajas comparativas, que han sido definidas como prioritarias por los países y cuentan con una estructura institucional con la cual el IICA puede colaborar.

- La necesidad de contar con estructuras organizativas y gerenciales descentralizadas, ágiles y de gran flexibilidad para operar en el terreno, en respuesta a necesidades y requerimientos cambiantes de los países.

La definición de áreas prioritarias para las acciones de cooperación técnica y la descentralización de las decisiones para el aprovisionamiento de recursos requeridos por la ejecución de los proyectos, son elementos indispensables para lograr agilidad y efectividad.

5.2.4.2

Direcciones de Programa

Las Direcciones de Programa son las principales unidades técnicas del Instituto; sus responsabilidades son: desarrollar conceptos y metodologías de trabajo en sus respectivas áreas

de concentración; buscar y obtener recursos externos para apoyar proyectos específicos; establecer los mecanismos que permitan capitalizar las experiencias resultantes de la implementación de las acciones desarrolladas dentro del marco programático, proporcionar cooperación técnica directa en áreas de su responsabilidad y mantener capacidad técnica de los especialistas asignados.

Periódicamente, cada Dirección de Programa elaborará un documento de orientación que contenga "lineamientos para la cooperación", identificando áreas de concentración y guías para la selección y elaboración de proyectos dentro del área programática correspondiente.

Las Direcciones de Programa concentrarán la iniciativa y asumen las responsabilidades técnicas y ejecutivas en cuanto al destino y manejo de los recursos en relación con las siguientes funciones operativas:

- Colaborar con los países en la identificación y análisis de problemas, a través de actividades de diagnóstico y asistencia para la definición de prioridades y puesta en marcha de soluciones.

- Promover el fortalecimiento de los sistemas institucionales públicos y privados de apoyo al sector agropecuario.
- Identificar, diseñar y ejecutar la cooperación técnica multinacional en el área temática respectiva.

Además, en coordinación con los gobiernos nacionales y con las Oficinas en los países, desempeñan un papel de asesoramiento y apoyo en la organización y supervisión técnica de proyectos nacionales referentes a su área temática específica.

Las Direcciones de los Programas dependen directamente del despacho del Director General, están integradas por el Director y un grupo de apoyo ubicado en la Sede Central, y por especialistas regionales, cuyo número y localización serán establecidos de acuerdo con la magnitud y requerimientos de los proyectos en cada región.

Los especialistas regionales tendrán como funciones dirigir proyectos multinacionales y cooperar con el Director de Programa y con el Director de Operaciones de Área en la identificación, formulación, y el seguimiento y evaluación de los aspectos técnicos de los proyectos

pertenecientes al Programa en la Región.

- Con el fin de asesorar a las Direcciones de Programa, cada una de ellas tendrá un Consejo Asesor constituido por especialistas de alto nivel externos al Instituto.

5.2.4.3 El Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI)

Constituye, al igual que los Programas, una unidad técnica cuyas responsabilidades son: a) desarrollar conceptos y metodologías de trabajo en el área de Diagnósticos y Programas de Ajustes Sectoriales Agropecuarios, b) coordinar las acciones conjuntas con las distintas agencias financieras multilaterales que operan en la Región, c) establecer mecanismos que permitan capitalizar las experiencias resultantes de la implementación de las acciones desarrolladas dentro de su marco temático, d) proporcionar cooperación técnica directa en las áreas de diagnósticos y programas sectoriales y proyectos de inversión, y e) capacitar técnicos nacionales y de la Institución en las áreas de su competencia.

El Centro publicará los documentos que sean necesarios para la orientación de sus acciones, los cuales indicarán claramente las áreas de concentración así como la selección de actividades específicas en las áreas de su competencia.

El CEPPI concentrará la iniciativa y asume las responsabilidades técnicas y ejecutivas en cuanto al destino y manejo de los recursos en relación con las siguientes funciones operativas:

- Apoyar a las oficinas en los países en la identificación y análisis de la problemática agropecuaria, a través de actividades para elaborar diagnósticos sectoriales.
- Colaborar con los países miembros en la preparación de Programas Sectoriales Agropecuarios y de Proyectos de Inversión.
- Coordinar actividades con la banca de desarrollo internacional en apoyo a los países de la Región.

Además, en coordinación con la Subdirección General Adjunta de Operaciones y las Oficinas, desempeña un papel de asesoramiento y apoyo en la

organización y supervisión técnica de diagnósticos y de proyectos nacionales referentes a su área temática específica.

5.2.4.4 Oficinas del IICA en los países

Las Oficinas del IICA en los países son las Unidades a través de las cuales el Instituto mantiene relaciones permanentes con las autoridades gubernamentales y constituyen la base institucional y administrativa para la ejecución de las actividades de cooperación técnica del IICA en el país.

Para esto, las Oficinas identificarán e interpretarán las necesidades del país en los ámbitos de competencia del IICA y propondrán actividades tendientes a satisfacerlas. Para ello realizarán, con el apoyo de las unidades pertinentes de la Sede Central diagnósticos sobre los problemas inherentes al desarrollo agrícola y el bienestar rural, en contacto estrecho con las autoridades nacionales involucradas. Estos diagnósticos permitirán identificar las áreas de acción prioritarias para el país en las cuales el IICA tenga capacidad para cooperar, lo cual a su vez sirve de insumo para la definición de las "Estrategias de acción del IICA a nivel país".

Dentro de este marco, corresponde a las Oficinas del IICA en los países la iniciativa en las siguientes funciones operativas:

- Identificar, preparar y ejecutar proyectos de cooperación técnica para acciones comprendidas dentro de las áreas de concentración temática de los Programas.
- Participar en la elaboración de Proyectos Multinacionales y en la ejecución del componente nacional respectivo.
- Concertar con los Programas el apoyo administrativo y logístico para la realización de proyectos y otras actividades de cooperación en las áreas temáticas acordadas con las autoridades del país.
- Prestar asistencia técnica a los países en relación con problemas coyunturales.
- Ofrecer servicios de administración de recursos para la ejecución de proyectos nacionales.

Las Oficinas pondrán énfasis en el desarrollo de capacidad en el área de identificación, administración y

ejecución de proyectos, incorporando los recursos técnicos y servicios con que cuenta el IICA, incluyendo la movilización de recursos del propio país y de otros países de la Región a través de la intermediación técnico-científica. Por solicitud de los países, las Oficinas prestarán asimismo, apoyo administrativo para la puesta en ejecución de los proyectos.

Los Representantes del IICA en los países tendrán autoridad técnica y administrativa sobre el personal asignado a la Oficina. Los especialistas de los Programas que trabajen en proyectos multinacionales ejecutados en el país, dependen técnicamente de la Dirección del Programa correspondiente y administrativamente del Representante en el país sede de quien recibirán los servicios de apoyo requeridos para el cumplimiento de sus tareas.

5.2.5 Unidades de Apoyo Técnico

Estas Unidades tienen la función de desarrollar capacidad y generar servicios específicos que permitan reforzar y complementar la acción de las Direcciones de Programa y de Área y de las Oficinas en los países.

5.2.5.1 Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA)

Es la unidad encargada de apoyar las actividades de comunicación del Instituto. Su principal objetivo es el desarrollo de actividades de comunicación que permitan la difusión de las actividades del IICA en general, y del PLANALC en particular. Con estos objetivos, el CIDIA cumplirá con las siguientes actividades:

- Planificación y desarrollo de estrategias de comunicación .
- Capacitación en utilización de medios de comunicación .
- Preparación de mensajes orales y audiovisuales .
- Identificación, preparación y ejecución de proyectos de información documental .
- Apoyo a la Generación y uso eficiente de bases de datos documentales .
- Desarrollo de instrumentos normativos estándares para la organización, tratamiento y difusión de la información documental .

- Prestación de servicios de información mediante los centros de información, colecciones bibliográficas y documentales.
- Edición y publicación de artículos y libros dentro de las series del Instituto.

5.2.5.2 Unidad de Servicios de Informática

Los desarrollos tecnológicos en materia de procesamiento electrónico de datos ha llevado a una redefinición de su papel dentro del Instituto. El Servicio de Informática prestará apoyo técnico para el desarrollo y soporte de aplicaciones de algoritmos computacionales y paquetes de procesamiento a la Institución. Para ello, concentrará sus esfuerzos en:

- La incorporación y uso eficiente de tecnología computacional para el desarrollo de sistemas que permitan el mejoramiento de los procesos de información de los proyectos del IICA, lo cual implica:
 - . analizar los sistemas existentes de información agrícola, técnico-científica y estadística, en función del fortalecimiento de los procesos de adopción de

decisiones, y diseñar opciones de solución y asesoramiento en la compra de equipos e instalación de redes locales.

adaptar, aplicar y documentar procedimientos y paquetes de programas computacionales relevantes.

5.3 Sistemas Funcionales

5.3.1 Programación y Evaluación

Es el conjunto de mecanismos por medio de los cuales se asignan recursos presupuestarios, se identifican, formulan y aprueban actividades de cooperación para los países miembros en forma coherente con los objetivos y prioridades del Plan de Mediano Plazo y se retroalimentan los niveles superiores de Dirección mediante los resultados de la evaluación de las acciones ejecutadas.

El Sistema facilita el cumplimiento de las siguientes funciones:

- a. **Diagnóstico.** Permite mantener un conocimiento actualizado de la evolución y situación de la problemática y potencial para el desarrollo agrícola y rural a nivel de país, de área y de la región en su conjunto, como base para establecer, en consulta con las

autoridades nacionales, las áreas temáticas prioritarias para la cooperación que el Instituto ofrece.

El producto del desempeño de esta función es el análisis de la situación y perspectivas de la agricultura en el Hemisferio, a nivel de área, grupos de países o de países individuales.

- b. **Programación Prospectiva.** Su propósito es definir la orientación estratégica para el Instituto en el mediano y largo plazo. Incluye el análisis de la evolución y desarrollo de las modalidades de cooperación técnica, con el fin de proponer ajustes a los modelos, estrategias y funciones operativas a las que la Institución recurre para el desarrollo de sus actividades. Conlleva la elaboración de planes de mediano plazo, la preparación de documentos en los que se definen las políticas generales del Instituto, las orientaciones de política institucional para los programas, y las estrategias de acción a nivel de área y de país.

- c. **Programación Operativa.** Permite definir decisiones de carácter operativo para implementar, en el corto plazo, decisiones estratégicas, concretando los resultados esperados de la acción en períodos definidos. Son sus instrumentos el Programa Presu-

puesto bienal, el Programa Operativo anual y los operativos adicionales o complementarios que permiten darle un carácter dinámico al proceso de programación.

- d. **Evaluación de la Cooperación Técnica.** Corresponde al conjunto de procesos de análisis que la Institución realiza, con el concurso de evaluadores externos, para obtener información relevante sobre los resultados de la cooperación ofrecida a través de las Oficinas en los países, programas y proyectos de cooperación técnica. Sus resultados permiten adoptar decisiones sobre la orientación y ejecución de las acciones para hacer más efectivos los servicios que el Instituto brinda a sus países miembros.

Para operar en forma efectiva, se requiere la participación amplia, oportuna y articulada de los diferentes niveles de la estructura de dirección y de las unidades a cargo de la cooperación técnica, en el diseño, identificación, aprobación y evaluación de las actividades que el Instituto se compromete a ejecutar como resultado de los procesos de concertación con los Estados Miembros.

Se reconoce también que las decisiones se adoptan en un medio institucional, con recursos limitados y enfoques disciplina-rios diversos, por lo cual el sistema incluye instancias de análisis y de dis-

cusión, así como procedimientos para lograr la concertación necesaria entre todas las unidades participantes.

Es por ello que el Sistema opera a través de un conjunto de procesos estructurados, que conducidos por la Dirección de Programación y Evaluación, involucran a todas las Unidades del Instituto para asegurar uniformidad de objetivos, dirigir en el sentido deseado los esfuerzos de las distintas unidades y lograr la disposición y compromiso de su personal con las decisiones que se adoptan y con las acciones que se requieren para su cumplimiento.

5.3.2 Supervisión y Seguimiento

El Sistema se sustenta en una eficiente comunicación institucional, por medio de los canales establecidos, que permite un adecuado flujo de información; ésta facilita la integración de las actividades dentro de cada unidad operativa y de apoyo, así como entre ellas, de manera que se provea la información necesaria a los niveles jerárquicos correspondientes. El Sistema incluye los instrumentos y procedimientos necesarios para que el flujo de información permita fundamentar la toma de decisiones institucionales que, a su vez, mejore la efectividad de la cooperación técnica y del apoyo administrativo que ofrece y, al mismo tiempo, se construya la memoria institucional que registre los hechos relevantes de la acción del Instituto.

Para que el Sistema se ajuste a las características institucionales del IICA, se distinguen tres modalidades de supervisión que se apoyan mutuamente: la supervisión directa, la funcional y la técnica.

La supervisión directa se ejerce por medio de la estructura jerárquica de la Institución, es de carácter integral y se delega de un funcionario a otro en las sucesivas instancias de autoridad.

La supervisión funcional es ejercida por los Directores de las Unidades de Apoyo de Dirección por medio de los Representantes en los países. Esta supervisión es especializada; se debe considerar como apoyo a la supervisión directa en campos específicos del quehacer institucional. Por lo tanto, los Directores de las referidas unidades son responsables de la orientación y del asesoramiento relacionados con actividades institucionales propias de sus funciones. Los Directores que ejercen supervisión funcional responden ante el Director General por la calidad de la orientación que brinden.

La supervisión técnica está a cargo de los Directores de los Programas y del CEPPI en las áreas de su competencia específica. Los Directores de los Programas ejercen supervisión técnica sobre los Proyectos Multinacionales asignados al Programa y sobre los Proyectos de la Dirección del Programa. La supervisión técnica se dirige a promover el mejoramiento de la calidad y

eficacia de las acciones de cooperación técnica y a favorecer el desarrollo conceptual y metodológico que a su vez facilite el fortalecimiento del liderazgo técnico del IICA en las áreas de concentración de cada Programa.

El seguimiento a su vez, es complementario de las distintas modalidades de supervisión, se da en las mismas instancias y es indivisible de ésta. Esto significa que todos los funcionarios que ejercen supervisión dan seguimiento a las actividades de sus supervisados.

Los principales productos del Sistema son, por una parte, el conjunto de decisiones que se toman para resolver problemas que se presentan durante la ejecución de las tareas de cooperación técnica y de apoyo administrativo, o para adelantarse a los que podrían surgir y afectar la calidad de las actividades concertadas; y por otro parte, los aportes que el Sistema hace a la construcción de la memoria institucional.

5.4 Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

El CATIE es un centro de investigación y enseñanza del Sistema Interamericano asociado al IICA. Tiene características organizacionales que le aseguran la independencia operativa que su mandato requiere. Mantiene con el IICA nexos institucionales y técnicos que permiten a las dos instituciones colaborar y apoyarse mutuamente, con el propósito fundamental de prestar el mejor

servicio a los Estados Miembros, dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad. Sus objetivos generales son la investigación de los problemas de la agricultura tropical; la investigación científica, la educación a nivel de postgrado y de especialización, así como actividades de capacitación y asesoramiento.

En estas áreas de acción apoya al IICA en sus Programas, actuando como valioso complemento que aumenta su capacidad de servicios.

El CATIE sirve principalmente a los países del Istmo Centroamericano y República Dominicana, en cuanto se refiere a las actividades de investigación científica, pero ofrece sus servicios de educación a nivel de postgrado a todos los países miembros del IICA.

Se procura que las dos instituciones trabajen articuladamente en cada uno de los países en donde ambas actúan, compartiendo facilidades físicas, intercambiando información y buscando elaborar proyectos cooperativos.

CAPITULO VI

**REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES PARA EL PERIODO
1987-1993 Y ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO**

6.1 Introducción

La ejecución del Plan de Mediano Plazo 1987-1991, cuya vigencia se amplía hasta 1993, requerirá la asignación de recursos financieros suficientes para poder lograr los resultados esperados a nivel de los Programas y Proyectos, a través de los cuales el Instituto proporciona cooperación técnica y servicios a sus países miembros.

Esta sección recoge las definiciones en cuanto a las acciones que deberá realizar la Institución en los años 1992 y 1993 y establece las magnitudes y distribución global de los recursos requeridos.

La determinación de los montos es el resultado de un proceso de análisis sobre necesidades de recursos, coherente con las prioridades de programas y proyectos y especialmente con el cumplimiento de los mandatos de los órganos superiores de la Institución, en particular los referidos a la Resolución No. 122 de la Cuarta Reunión Ordinaria de la JIA. Mediante dicha disposición se encomendó al Instituto elaborar un plan estratégico de acción conjunta en apoyo a la revitalización agrícola y del desarrollo económico de América Latina y el Caribe (PLANALC) así como a la Resolución No. 154 de la Quinta Reunión Ordinaria de la JIA, que aprueba el citado Plan.

Los requerimientos y la asignación de recursos propuesta privilegia el reforzamiento de la capacidad de la institución para proporcionar servicios directos de cooperación técnica y se basa esencialmente en el incremento sostenido de

la disponibilidad de recursos externos y del mantenimiento de la capacidad adquisitiva de las contribuciones de los países miembros.

6.2 Evolución de la Disponibilidad de Recursos

6.2.1 Cuotas

La disponibilidad de fondos de cuota se ha guiado durante el período 1987-1991 por las magnitudes globales establecidas en el Plan de Mediano Plazo vigente, con variaciones menores, según se puede apreciar en el Cuadro No. 1, en el que se comparan tales cifras con las de los Programa-Presupuesto aprobados ¹⁰/.

Como se puede apreciar los recursos cuota se han incrementado en un 3.4% anual promedio, tasa inferior a la pérdida de poder adquisitivo del dólar en los Estados

10

Las diferencias existentes entre el Plan de Mediano Plazo y los Programas Presupuesto, se explican por posterior ingreso de Antigua y Barbuda, y San Vicente y las Granadinas como países miembros del IICA a partir de 1988. Resolución IICA/JIA/-Res.126(IV-0/87) de la Cuarta Reunión Ordinaria de la JIA realizada en Ottawa, Canadá en 1987.

Unidos de América, que es la moneda con la que opera la Institución y que para el período 1987-1989 fue en promedio de 4.1% anual ¹¹/, medido por el índice de precios al consumidor.

11

Fuente: Anuario 1989 de Estadísticas Internacionales, Fondo Monetario Internacional.

Cuadro No. 1

EVOLUCION DE RECURSOS CUOTA 1986-1991
(Miles de US\$)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
PMP Vigente	20.289.1	20.289.1	21.303.6	22.386.7	23.039.8	23.731.0
Programas - Presupuesto aprobados:						
86 - 87	20.289.1	20.289.1	--	--	--	--
88 - 89	--	--	21.314.2	22.379.9	--	--
90 - 91	--	--	--	--	23.051.3	23.742.8

6.2.2 Recursos Externos

Los recursos externos han tenido un crecimiento importante, tanto en términos absolutos como relativos. Para 1991 se espera que los convenios vigentes y en negociación representen US\$33.0 millones, superando así en US\$3.0 millones la meta establecida en el Plan de Mediano Plazo vigente para dicho año (Cuadro No. 2).

Ello ha sido posible debido a: i) la divulgación de una imagen institucional al servicio de los países, a través de la difusión de sus políticas, planes de acción y de los resultados de la evaluación de sus programas y proyectos; ii) la eficiencia y agilidad demostrada en el manejo de fondos externos, y la seriedad y solvencia técnica con que la Institución ha hecho frente a sus compromisos contractuales; iii) el fortalecimiento de las capacidades para promover iniciativas y la descentralización de decisiones a nivel de las oficinas en los países manteniendo una adecuada orientación sobre políticas y estrategias desde la Sede Central; iv) la unión de esfuerzos con organismos bilaterales y multilaterales de cooperación técnica y financiera en la preparación y ejecución de proyectos prioritarios para los países miembros; y v) la definición de políticas para fortalecer el diálogo y la complementación de acciones con otros organismos de cooperación téc-

nica, de tal manera que se eviten duplicaciones y se logre el uso eficiente de los recursos disponibles en áreas de alta prioridad.

Cuadro No. 2

EVOLUCION DE RECURSOS EXTERNOS 1987-1991
(Miles de US\$)

	1986	1987	1989	1991
PMP Vigente	17.127.6	16.156.0	-----	30.000.0
Progr. -Presup.				
86 - 87	16.361.6	16.813.2	-----	-----
88 - 89	-----	-----	22.687.6	-----
90 - 91	-----	-----	-----	33.012.3

6.3 Criterios para Determinar los Requerimientos Presupuestales para el Periodo 1992-1993

Pára definir las necesidades de recursos para la ejecución del Plan de Mediano Plazo durante el bienio 1992-1993, se han utilizado los siguientes criterios:

a. Implementación del PLANALC

Se refiere específicamente al cumplimiento de la Resolución No. 154 de la Quinta Reunión Ordinaria de la JIA, mediante la cual se aprueba el PLANALC y se ponen en marcha sus programas y proyectos hemisféricos y regionales. Al IICA le corresponde asumir las responsabilidades en la coordinación y seguimiento del citado Plan, así como proporcionar cooperación a los Estados Miembros en el proceso de implementación.

En la citada Resolución se solicita además a los países observadores y a otras naciones desarrolladas, así como a los Organismos Internacionales de Cooperación Técnica y Financiera que contribuyan con recursos que faciliten la ejecución de los proyectos del PLANALC que fueron aprobados.

Se recomendó que los países miembros hicieran una mayor asignación de fondos públicos y privados para el sector agropecuario, y dieran prioridad al aporte de los recursos de contraparte para los citados programas y proyectos.

Se encargó también al Director General del IICA emprender una activa tarea de búsqueda de recursos externos voluntarios y extra cuotas, y en particular llevar a cabo las gestiones para la realización de reuniones globales o subregionales de donantes.

El cumplimiento de lo resuelto requerirá destinar recursos regulares del Instituto para cubrir costos de personal técnico y de gastos de operación para:

- . Coordinar la ejecución, seguimiento y la evaluación del PLANALC.
- . Apoyar a los Gobiernos y a las Instituciones de Integración Subregional - CARICOM, CORECA, JUNTA y CONASUR^{12/} - en los procesos de negociación de propuestas de proyectos ante organismos financieros y gobiernos donantes.
- . Completar la preparación y negociación de los Proyectos Multinacionales acordados.
- . Iniciar la ejecución de Proyectos prioritarios.
- . Difundir el PLANALC a nivel internacional y de los países

b. El Incremento en los Costos de Operación del Instituto

Existe un incremento real de las tarifas de servicios utilizados por el Instituto, especialmente en los rubros de transporte internacional y comunicaciones. Además,

^{12/} En proceso de organización.

se ha visto incrementada la demanda por servicios técnicos y administrativos como producto del mayor volumen de proyectos manejados por la Institución.

El incremento de los costos en US\$ dólares, dada la variación del índice de precios en los Estados Unidos de América y las políticas cambiarias de la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, implica para el IICA una pérdida de su capacidad de operación, la cual debería ser contrarrestada con un incremento de las cuotas de los países miembros, de tal manera que se conserve el valor real de dichos aportes. Se estima que este incremento nominal debería ser de un 4% anual para cada uno de los años del período 1992-1993, basado en la evolución del índice de precios al consumidor durante el período 1987-1989 en los Estados Unidos de América¹³ /.

Esto permitiría implementar la política de crecimiento real cero, de manera que sea posible mantener el nivel de operación del Instituto, y avanzar de manera efectiva hacia las metas del PLANALC.

¹³/

Fuente: Anuario 1989 de Estadísticas Internacionales, Fondo Monetario Internacional.

c. La Necesidad de Mantener Recursos Humanos con el Nivel de Calificación Requerido

La necesidad de renovar la nómina de personal profesional internacional en función de las prioridades establecidas y la situación del mercado laboral del Continente para profesionales con capacidad que les permita actuar con solvencia en la preparación y ejecución de actividades de cooperación técnica, implica una política salarial que permita reclutar y mantener técnicos con la experiencia y calificación requerida.

En el caso de los funcionarios de las categorías de Personal Profesional Local y de Personal de Servicios Generales, las mejoras salariales son consecuencia de: a) aumentos decretados por los gobiernos que son de carácter obligatorio para el Instituto y b) de la aplicación de una política salarial, que ha tenido como referentes básicos los siguientes:

- La compensación parcial del poder adquisitivo de los salarios que se pagan en moneda local por la influencia de la inflación, y
- La decisión de atraer personal competente, mediante estudios periódicos del mercado salarial en cada país.

6.4 Estimación de las Necesidades de Recursos Cuota

6.4.1 Requerimientos

Teniendo en cuenta los criterios antes señalados se estima que los recursos cuota necesarios para mantener los niveles de operación del Instituto y cumplir con los mandatos de los Organos Superiores, deben crecer a una tasa de 4% anual durante el bienio, lo cual implica la asignación de US\$24.692.5 miles para 1992 y US\$25.680.2 miles para 1993.

Los recursos indicados se destinarán en primer término a reforzar los proyectos y acciones definidas como de alta prioridad por los países miembros, que en su totalidad formarán parte del PLANALC.

Además y para hacer más eficiente la labor técnica, se requiere mantener la capacidad operativa de las unidades de Apoyo de Dirección, con la finalidad de garantizar un adecuado proceso de asignación de recursos y la coordinación de operaciones complejas en una Institución de cobertura hemisférica con 32 Oficinas en los países.

6.4.2 Distribución de Recursos Cuota a Nivel de las Categorías de Actividad

Los fondos cuota permitirán financiar los proyectos prioritarios de las Oficinas en

los países y servirán como "capital semilla" para los proyectos del PLANALC. Se estima que en 1993 el 80.2% de los fondos cuota se destinará a ese fin (Cuadro No. 3).

Al total indicado en el Cuadro No. 3, se han adicionado a los Programas un 6.5% en 1992 y un 7% en 1993 de los fondos destinados al desarrollo de actividades en las

nuevas áreas temáticas de interés, incluidas en el PLANALC, a saber: i) sostenibilidad y desarrollo con equidad; ii) inversión pública estratégica y orientación de la inversión privada; iii) modernización del Estado; iv) relaciones intersectoriales en la reactivación de la agricultura; v) relaciones sector público-sector privado; vi) políticas diferenciadas y descentralización para el desarrollo rural; y vii) programas de ajuste sectorial y su relación con el sistema financiero internacional.

Como se puede apreciar en el Cuadro No. 4, además de haber consolidado la estrategia de concentración de esfuerzos en los cinco Programas prioritarios, se ha logrado un balance en la asignación de recursos entre programas y las diferencias existentes son el reflejo de prioridades expresadas por los países miembros.

6.4.3 Distribución de los Recursos Cuota a Nivel de los Objetos de Gasto Mayor

De conformidad con los lineamientos dados por los Organos Superiores del Instituto, no se prevé el aumento en el número de cargos de personal profesional internacional y en consecuencia el Objeto de Gasto Mayor 1 no se incrementará en el período 1992-1993, salvo en relación con lo que representa el crecimiento de costos en los seguros de salud, invalidez y muerte, incremento de pasos como resultado de la evaluación de desempeño, y cambios de los ajustes por sede, de acuerdo a lo que establece la Comisión Internacional del Servicio Civil.

Cuadro No. 3

DISTRIBUCION DE RECURSOS
CUOTA POR CATEGORIA DE ACTIVIDAD
(En porcentaje)

CATEGORIA DE ACTIVIDAD	1986 ¹⁴ /	1991 ¹⁵ /	1992	1993
A. Servicios Directos de Cooperación Técnica	78.9	79.8	80.0	80.2
1. Programas	55.6	46.8	47.1	47.5
a. Proyectos Multinacionales	17.6	29.3	31.1	32.5
b. Proyectos a nivel país	38.0	17.5	16.0	15.0
2. Estructura de Operaciones de las Oficinas en los Países	11.0	20.8	20.8	20.8
3. Unidades de Apoyo Técnico	6.4	4.3	4.2	4.0
4. Coop. Técnica Coyuntural y Preinversión	1.0	1.7	1.7	1.7
5. Aporte a Centros Investigación	4.9	6.2	6.2	6.2
a. CATIE	4.9	4.9	4.9	4.9
b. CARDI	---	1.3	1.3	1.3
B. Costos de Dirección	18.5	16.4	16.2	16.0
C. Costos Generales y Provisiones	2.6	3.8	3.8	3.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0

¹⁴/ Programa Presupuesto 1986-1987.

¹⁵/ Programa Presupuesto 1990-1991.

Cuadro No. 4

DISTRIBUCION DE RECURSOS CUOTA A NIVEL DE LOS PROGRAMAS
(En porcentaje)

PROGRAMA	1986	16/ 1991	17/ 1992	1993
I. Análisis y Planificación de la Política Agraria	18.3	19.3	19.4	20.0
II. Generación y Transferencia de Tecnología	44.0	26.4	26.0	25.0
III. Organización y Administración para el Desarrollo Rural	14.2	22.7	22.8	23.0
IV. Comercialización y Agroindustria	7.9	13.8	13.9	14.0
V. Sanidad Agropecuaria	15.6	17.8	17.9	18.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0
16/ Programa Presupuesto 1986-1987.				
17/ Programa Presupuesto 1990-1991.				

La participación porcentual de los costos del personal profesional internacional correspondiente a la categoría regular presenta una disminución relativa del 31.6% en 1986 al 16.0% en 1993 como consecuencia de la política de no incorporar personal a dicha categoría, reclutando técnicos como personal temporal o consultores para proyectos y actividades específicas (Cuadro No. 5).

Cuadro No. 5
DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS CUOTA POR OBJETOS DE GASTO MAYOR
(En porcentaje)

OBJETO DE GASTO/DENOMINACION	1986 ¹⁸ /	1991 ¹⁹ /	1992	1993
1 Personal Profesional Internacional	50.0	43.6	43.0	42.0
a. Regular	31.6	16.9	16.7	16.0
b. Temporal	18.4	26.7	26.3	26.0
2 Personal Profesional Local y de Servicios Generales	14.7	20.1	20.5	21.0
3-9 Operaciones/Servicios Generales	27.7	26.3	26.5	27.0
Otros ²⁰ /	7.6	10.0	10.0	10.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0

¹⁸/ Programa Presupuesto 1986-1987.

¹⁹/ Programa Presupuesto 1990-1991.

²⁰/ Aportes al CATIE, CARDI y los Costos Generales y Provisiones (las reuniones de Comité Ejecutivo, JIA, Conferencia Interamericana de Agricultura, pensiones Ex-Directores del IICA, seguros de los activos del Instituto, etc.).

El porcentaje de recursos cuota asignado a financiar el personal profesional local (Objeto de Gasto Mayor 2) se incrementa del 14.7% en 1986 a un 21% en 1993, como consecuencia de la contratación de un mayor número de profesionales locales, personal de mejor calidad y con salarios competitivos en el mercado.

6.5 Recursos Externos

El esfuerzo realizado para la obtención de fondos externos permitió pasar de US\$17.1 millones contemplados en el PMP para 1986 a US\$27.7 millones obtenidos realmente en 1989, lo que representa un incremento del 62.0%.

Para 1991, 1992 y 1993 se espera que los convenios vigentes y en negociación representen US\$33.0, US\$34.7 y US\$36.4 millones respectivamente, lo que a su vez se traduce en un aumento en la disponibilidad de recursos para el Instituto por concepto de Costos Administrativos y Técnicos Indirectos (CATIs), dando así cumplimiento a la Resolución No. 70 de la Tercera Reunión Ordinaria de la JIA, que dispone recuperar los costos en que se incurre por el manejo de los fondos externos.

6.6 Resumen de Necesidades de Recursos

Considerando las diferentes fuentes de financiamiento del Instituto, los recursos globales pasarían de US\$38.6 millones en 1986 a US\$60.5

millones en 1991, a US\$63.3 millones en 1992 y a US\$66.2 millones en 1993 (Cuadro No. 6).

Es importante destacar la menor significación de los fondos de cuota en el financiamiento del Instituto, toda vez que de lograrse las metas en la obtención de fondos externos las cuotas pasarían de un 52.5% en 1986 a representar un 38.8% en 1993 en la composición del presupuesto global del IICA.

En consecuencia, el crecimiento obedece esencialmente al aumento ya logrado y al esperado en los recursos externos, tarea que ha demandado una dedicación importante de la energía institucional y que ha sido respuesta a las orientaciones emanadas de los Organos Superiores del Instituto.

6.7 Estrategia de Financiamiento para el Bienio 1992-1993

La estrategia a seguir se basa en un balance entre el crecimiento de los fondos de cuota para mantener la capacidad operativa básica de la Institución, con el de los recursos externos que le permitirán proyectar y desarrollar nuevas acciones de apoyo técnico directo, capacitación, cooperación recíproca y disseminación de información.

La obtención de fondos externos se enmarcará esencialmente en el proceso de difusión e implementación del PLANALC y en el esfuerzo de las Oficinas en los países para mantener y ampliar las actividades de apoyo a los países miembros, tanto para la ejecución de proyectos, como de

acciones de coyuntura y de administración de fondos.

Para alcanzar los incrementos esperados en los recursos externos tendrán una particular relevancia: a) la estrategia de difusión del PLANALC; b) la acción directa de las Oficinas en los países para apoyar técnica y administrativamente la preparación y ejecución de programas y proyectos financiados con recursos de los propios gobiernos y de organismos multi y bilaterales; y c) la participación del Instituto en apoyo a los países en la preparación y ejecución de programas sectoriales y la respectiva programación de inversiones.

Tendrá también importancia el esfuerzo de mantenimiento y fortalecimiento de la imagen técnico-profesional del Instituto en sus áreas de concentración, en lo cual influirán las relaciones directas con las autoridades nacionales, la difusión de resultados tanto de la cooperación técnica como de las evaluaciones que se realizan con consultores externos en el ámbito de las Oficinas en los países, de los Programas y de los proyectos específicos.

Se continuarán los esfuerzos para fortalecer la imagen del IICA como organismo ágil y eficiente, y con capacidad para gerenciar y proporcionar apoyo técnico y administrativo a los gobiernos de los Estados Miembros para la preparación y ejecución de proyectos y programas con financiamiento externo.

Cuadro No. 6

RESUMEN DE LOS RECURSOS GLOBALES SEGUN ORIGEN DE LOS FONDOS
(Miles de US\$)

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	1986 ^{21/}		1991 ^{22/}		1992		1993	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
A. Recursos Regulares	22.276.2	57.7	27.526.6	45.5	28.628.0	45.2	29.775.0	45.0
1. Recursos Cuota	20.289.1	52.5	23.742.8	39.2	24.692.5	39.0	25.680.2	38.8
2. Recursos CATIS	1.487.1	3.9	3.033.8	5.0	3.185.5	5.0	3.344.8	5.1
3. Otros Recursos	500.0	1.3	750.0	1.3	750.0	1.2	750.0	1.1
B. Recursos Externos	16.361.6	42.3	33.012.3	54.5	34.662.9	54.8	36.396.1	55.0
TOTAL	38.637.8	100.0	60.538.9	100.0	63.290.9	100.0	66.171.1	100.0
^{21/} Programa Presupuesto 1986-1987.								
^{22/} Programa Presupuesto 1990-1991.								

Se otorgará énfasis a la continuación de acciones con los gobiernos de los Países Observadores y Donantes, profundizando las gestiones ya realizadas, tanto con las agencias de cooperación técnica como las fundaciones privadas.

A nivel de los organismos financieros internacionales se buscará obtener fondos para proyectos multinacionales, el desarrollo de mecanismos de cooperación recíproca y el reforzamiento de los foros subregionales de decisión sobre política agropecuaria y rural (CORECA, Reunión de Ministros de los Países del Caribe de habla inglesa, Consejo Agropecuario y Reunión de Ministros de Agricultura de los Países del Grupo Andino, y de Ministros de Agricultura de los Países del Cono Sur -CONASUR-).

A nivel de los organismos gubernamentales de los países, se ampliarán los exitosos esfuerzos que se vienen realizando, reforzando las relaciones con organismos del sector agropecuario y de otros con responsabilidades en el desarrollo rural (Ministerios de Relaciones Exteriores, de Hacienda o Economía, Bienestar Social, etc.).

Para el éxito de esta gestión, es particularmente importante el apoyo de los gobiernos de los Estados Miembros a través de su servicio exterior y de sus representantes ante organismos y foros internacionales, para sensibilizar a las agencias donantes y organismos financieros internacionales sobre las posibilidades del desarrollo agropecuario en la reactivación de la economía y el papel del PLANALC, así como para obtener el apoyo necesario para la negociación de convenios y

contratos que permitan ampliar la cooperación de carácter técnico y administrativo que el Instituto proporciona a los Estados Miembros.

Finalmente, se analizarán las posibilidades del uso de mecanismos de reconversión de la deuda en áreas en las que los países consideren que representa una vía útil y efectiva para ampliar la cooperación técnica que reciben del Instituto.

**NUMEROS PUBLICADOS DENTRO DE LA
SERIE DE DOCUMENTOS OFICIALES**

**Doc.
No.**

- 1 Plan General del IICA
(1970 – español e inglés)
- 2* Comisión Asesora
(1970 – español e inglés)
- 3* Resoluciones del CIES sobre Desarrollo Rural
(1971 – español)
- 4 Undécima Reunión Anual de la Junta Directiva – San Salvador, El Salvador, 5 a 9 de mayo de 1972
(español e inglés)
- 5 Sexta Conferencia Interamericana de Agricultura – Lima, Perú, 27 de mayo a 2 de junio de 1971
(español)
- 6* Duodécima Reunión Anual de la Junta Directiva – Santiago, Chile, 10 a 13 de mayo de 1973
(español e inglés)
- 7 Principales Resoluciones de la Junta Directiva – Washington, D.C.
Período: 1962-1972
(español e inglés)
- 8 Décimotercera Reunión Anual de la Junta Directiva – Caracas, Venezuela, 16 a 18 de mayo de 1974
(español e inglés)
- 9* Décimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva – Ottawa, Canadá, 6 a 9 de mayo de 1975
(español e inglés)
- 10* Implementación del Plan General del IICA. Elementos para su Análisis
(1976 – español e inglés)
- 11 Décimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva – Washington, D.C., 6 a 12 de mayo de 1976
(español e inglés)

* Edición agotada

- Doc.
No.**
- 12* Reglamento y Normas del Fondo Simón Bolívar
(1977 – español e inglés)
- 13* Décimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva – Santo Domingo, República Dominicana, 11 a 19 de mayo de 1977
(español e inglés)
- 14* Séptima Conferencia Interamericana de Agricultura – Tegucigalpa, Honduras, 5 a 10 de setiembre de 1977
(español e inglés)
- 15* Plan Indicativo de Mediano Plazo. El IICA en los próximos Cinco Años (1977 - español e inglés)
- 16 Decimoséptima Reunión Anual de la Junta Directiva – Asunción, Paraguay, 22 a 24 de mayo de 1978
(español e inglés)
- 17* Décimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva – La Paz, Bolivia, 14 a 16 de mayo de 1979
(español e inglés)
- 18 Décimonovena Reunión Anual de la Junta Directiva, México, D.F., 22 a 26 de setiembre de 1980
(español e inglés)
- 19 Principales Resoluciones de la Junta Directiva – Washington, D.C. Período: 1973-1980
(español e inglés)
- 20 Primera Reunión Extraordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura – San José, Costa Rica, 17 a 19 de febrero de 1981
(español e inglés)
- 21 Octava Conferencia Interamericana de Agricultura – Santiago, Chile, 6 a 11 de abril de 1981
(español e inglés)
- 22 Documentos Fundamentales: Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; Reglamentos de la Junta Interamericana de Agricultura, del Comité Ejecutivo y de la Dirección General
(Tercera edición. 1990 – español, inglés, francés y portugués)

* Edición agotada

**Doc.
No.**

- 23 Resoluciones Adoptadas por la Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas que continúan vigentes a la fecha (1984 – español, inglés, francés y portugués)
- 24 Primera Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo y de la Junta Interamericana de Agricultura – San José, Costa Rica, 9 a 12 de junio de 1981, y Buenos Aires, Argentina, 7 a 13 de agosto de 1981 (español e inglés)
- 25 Segunda Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica, 12 a 17 de setiembre y 25 a 26 de octubre de 1982 (español, inglés, francés y portugués)
- 26 Segunda Reunión Extraordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura – San José, Costa Rica, 27 a 29 de octubre de 1982 (español, inglés, francés y portugués)
- 27 Políticas Generales del IICA (1982 – español, inglés, francés y portugués)
- 28 Plan de Mediano Plazo 1983-1987 (1982 – español, inglés, francés y portugués)
- 29 Segunda Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura – Kingston, Jamaica. 24 a 28 de octubre de 1983 (español, inglés, francés y portugués)
- 30 Cuarta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica, 2 a 7 de diciembre de 1984 (español, inglés, francés y portugués)
- 31 Quinta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica, 29 de julio a 2 de agosto de 1985 (español, inglés, francés y portugués)
- 32 Tercera Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura – Montevideo, Uruguay, 21 a 25 de octubre de 1985 (español, inglés, francés y portugués)
- 33 Sexta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica, 13 a 17 de julio de 1986 (español, inglés, francés y portugués)
- 34 Tercera Reunión Extraordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura – México, D.F., México, 27 a 30 de octubre de 1986 (español, inglés, francés y portugués)
- 35 Plan de Mediano Plazo 1987-1991 (español, inglés, francés y portugués)

- 36 Sétima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica, 15 a 17 de junio de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 37 Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología. Lineamientos para la Cooperación, junio de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 38 Programa I: Análisis y Planificación de la Política Agraria. Lineamientos para la Cooperación, junio de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 39 Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural. Lineamientos para la Cooperación, setiembre de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 40 Programa IV: Comercialización y Agroindustria. Lineamientos para la Cooperación, setiembre de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 41 Programa V: Salud Animal y Sanidad Vegetal. Lineamientos para la Cooperación, setiembre de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 42 Informe de la IX Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura. Ottawa, Canadá, 29 de agosto a 2 de setiembre de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 43 Cuarta Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura – Ottawa, Canadá, 31 de agosto a 4 de setiembre de 1987
(español, inglés y portugués)
- 44 Orientaciones para el Programa de Trabajo del Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) en el Marco del Plan de Mediano Plazo
(español, inglés y portugués)
- 45 Octava Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica, 1 a 4 de agosto de 1988
(español, inglés, francés y portugués)
- 46 Novena Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica 12 a 16 de junio de 1989
(español, inglés, francés y portugués)

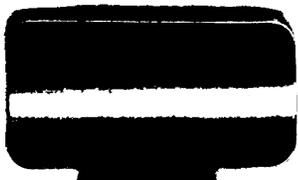
- 47 Quinta Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura
– San José, Costa Rica, 9 a 12 de octubre de 1989
(español, inglés, francés y portugués)
- 48 Décima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa
Rica, 27 a 29 de agosto de 1990
(español, inglés, francés y portugués)
- 49 Plan de Mediano Plazo 1987-1993
(1990 – español, inglés, francés y portugués)

NOTA: Las publicaciones disponibles se pueden obtener en la siguiente dirección:

Dirección para la Coordinación de Asuntos Institucionales
Sede Central del IICA
Apartado 55 -- 2200 Coronado, Costa Rica

La edición y publicación de este documento es responsabilidad de la Dirección para la Coordinación de Asuntos Institucionales del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Esta edición se terminó de imprimir en la Imprenta del IICA, en el mes de diciembre de 1990, con un tiraje de 1 000 ejemplares.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 29-02-22 / Cable: IICASANJOSE / Télex: 2144 IICA CR
Correo Electrónico EIES: 1332 IICA SC / FAX (506) 29-47-41, 29-26-59 IICA COSTA RICA