DISTRIBUCION RESTRINGIDA

20ª CONSEJO DE DIRECTORE

SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANIFICACION

IICA

SAN ISIDRO DE CORONADO, SAN JOSE, COSTA RICA
DEL 14 AL 22 DE OCTUBRE 1976

VIGESIMA REUNION DEL CONSEJO DE DIRECTORES

Primera Parte: 14-16 de octubre de 1976

Segunda Parte: 18-22 de octubre de 1976

Edificio Sede del IICA

San Isidro de Coronado, Costa Rica

INDICE

PARTICIPANTES

(14-16 octubre 1976)

Dr. José Emilio G. Araujo
Director General

Ing. Carlos Madrid
Subdirector General

Dr. Malcolm H. MacDonald
Subdirector General Adjunto de Operaciones

Ing. Ubaldo C. García
Subdirector General Adjunto de Planificación

Ing. Enrique Blair
Asesor para la Coordinación Externa

Ing. Jefferson F. Rangel
Representante ante los Gobiernos de EE. UU. y Canadá

Sr. Don L. Shurtleff
Asesor Financiero y Tesorero

Lic. Efraim Morales
Director Regional - Zona Norte

Dr. Antonio Pinchinat
Director Regional - Zona Antillas

Ing. Pompeyo Ríos
Director Regional - Zona Andina

Ing. Manuel Rodríguez
Director Regional - Zona Sur

Dr. Héctor E. Alburquerque
Director de Programación

Ing. Alfonso Castronovo
Director de Evaluación

Ing. Guillermo Guerra
Director del Fondo Simón Bolívar

Dr. Heraclio Lombardo
Director de Personal

Lic. María Dolores Malugani
Directora IICA-CIDIA

Ing. Carlos Molestina
Director de Información Pública

Ing. Miguel Paulette
Director de Programas Cooperativos

Ing. Fernando Suárez de Castro
Director de Análisis de Operaciones

Ing. José Alberto Torres
Coordinador de Programas en Costa Rica

Dr. Enrique Vigués
Jefe de Gabinete

Sr. Rogelio Coto
Jefe del PIADIC

Sr. Hugo Fernández
Coordinador de la Línea II

(18-22 octubre 1976)

Además de los arriba mencionados, los siguientes:

Dr. Juan Antonio Aguirre
Director de la Oficina del IICA en Nicaragua

Lic. Gualberto Alvear
Bibliotecario - CIDIA

Ing. Miguel Angel Araujo
Especialista en Elaboración de Proyectos Agrícolas

Lic. Hugo Cáceres
Jefe Unidad de Información y Documentación - CIDIA

Dr. Hugo Cohan
Especialista en Economía Agrícola

Ing. Alberto Franco
Especialista en Planificación Agrícola

Ing. Eugenio Herrera
Especialista en Desarrollo de Instituciones Agropecuarias

Ing. Angel Marzocca
Especialista en Gestión para el Desarrollo Rural

Ing. Emilio Monterc
Especialista en Economía Agrícola

Dr. Luis A. Montoya
Director de la Oficina del IICA en Brasil

Dr. Francisco Oliart
Jefe del CIRA

Dr. Joao Bosco Pinto
Especialista en Desarrollo Social Rural

Ing. Leopoldo Sandoval
Especialista en Reforma Agraria

Dr. Francisco Sylvester
Especialista en Educación Agrícola

Dr. Juan Pablo Torrealba
Especialista en Comercialización Agrícola

Ing. Hugo Torres
Especialista en Comercialización Agrícola

Dr. Gilberto Páez
Coordinador Contrato IICA-EMBRAPA

AGENDA Y HORARIO DE TRABAJO

(14-16 octubre 1976)

Jueves 14

9:30 a.m. - Consideraciones Generales. Director General

10:30 a.m. - Discusión General

3:00 p.m. - Informe sobre el cumplimiento de las recomendaciones de la XIX Reunión del Consejo de Directores - Secretaría

3:30 p.m. - Discusión del Informe

4:00 p.m. - Programa Presupuesto 1977-78 - Subdirección General Adjunta de Planificación

4:30 p.m. - Discusión del Programa Presupuesto 1977-78

Viernes 15

9:00 a.m. - Relaciones operativas entre las Oficinas del IICA en los Países, las Direcciones Regionales, los Centros y la Dirección General - Subdirección General Adjunta de Operaciones

11:00 a.m. - Sesión Plenaria. Discusión del Tema

2:00 p.m. - Sesión Plenaria. Discusión del Tema

Sábado 16

9:00 a.m. - Sesión Plenaria. Síntesis de la Discusión del Tema Precedente

11:30 a.m. - Consideraciones del Director General sobre el Plan Indicativo de Mediano Plazo

1:00 p.m. - Clausura de la Primera Parte de la XX Reunión del Consejo de Directores

***

(18-22 octubre 1976)

Lunes 18

10:00 a.m. - Sesión Plenaria. Presentación, explicación y discusión del Plan en general

2:00 p.m. - Continuación de la Sesión Plenaria

4:00 p.m. - Designación de 4 grupos de trabajo
Revisión del documento por los grupos de trabajo

Martes 19

8:30 a.m. - Continuación del trabajo de grupos

2:00 p.m. - Sesión Plenaria para considerar el trabajo de los grupos

Miércoles 20

8:30 a.m. - Designación de 7 grupos de trabajo para considerar las Políticas y Estrategias por Líneas y Programas

2:00 p.m. - Continuación del trabajo de grupos

4:30 p.m. - Sesión Plenaria para consolidar el trabajo de los grupos

Jueves 21

8:30 a.m. - Sesión Plenaria para presentar y discutir pautas para la elaboración de proyectos

2:00 p.m. - Ejercicios de elaboración de proyectos (dos grupos ad-hoc)

Viernes 22

8:30 a.m. - Continuación del trabajo de los grupos

2:00 p.m. - Sesión Plenaria para consolidar aportes realizados sobre los distintos puntos de la agenda

6:00 p.m. - Clausura de la XX Reunión del Consejo de Directores

***

1.0

INFORME SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA XIX REUNION DEL CONSEJO DE DIRECTORES

Secretaría

La Secretaría ha realizado un análisis cuidadoso de los temas tratados en la XIX Reunión del Consejo de Directores. A continuación se presenta un informe sintético sobre el cumplimiento de las recomendaciones surgidas de dicha reunión.

TEMA 1: PARTICIPACION DEL IICA EN LOS ESTUDIOS POR PAIS DE CEPCIES

La presentación fue analizada por la Comisión I, dos de cuyas recomendaciones fueron acogidas por el Director General.

1.1 Tareas realizadas

1.1.1 Envío de Documentos (punto 6 del Informe de la Comisión)

Se continuó el envio regular de todos los documentos producidos para los estudios por países del CEPCIES al IICA-CIDIA.

1.2 Tareas pendientes

1.2.1 Envío de Calendarios (punto 4 del Informe de la Comisión)

No fue posible enviar este año el Calendario completo con la anterioridad del caso, dado que se encuentra en revisión todo el sistema de estudios por países. El envío de los calendarios será reiniciado una vez que se haya regularizado el proceso.

TEMA 2: EL AGRIS Y EL AGRINTER. RELACIONES DEL IICA-CIDIA CON LAS DIRECCIONES REGIONALES Y LAS REPRESENTACIONES

Este tema, conjuntamente con una presentación del Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano fueron analizados por la Comisión II. Las recomendaciones de dicha comisión sobre este tema fueron acogidas por el Director General.

2.1 Tareas Realizadas

2.1.1 Política Institucional de la Línea de Acción I

Se preparó una primera aproximación a la política correspondiente. En forma resumida se incluye esta propuesta en el capítulo correspondiente del Plan de 5 Años. Dicha propuesta será discutida en detalle en la Segunda Parte de la XX Reunión del Consejo de Directores.

2.1.2 Estudio de Bibliotecas

Se realizó una primera investigación sobre el uso de las colecciones de la Biblioteca de Turrialba, un análisis de los campos que cubren y su antigüedad. El IICA-CIDIA y la Subdirección General Adjunta de Planificación iniciaron conjuntamente el análisis de los resultados de la investigación, y sus implicaciones para el futuro de la biblioteca.

2.2 Tareas Pendientes

2.2.1 Informe del IICA-CIDIA

Se encuentra aún pendiente un informe del IICA-CIDIA al Director General sobre la puesta en práctica de las recomendaciones formuladas por la Comisión.

2.2.2 Informe del PIADIC

Se encuentra pendiente un informe similar al anterior.

TEMA 3: DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL (DESARROLLO INSTITUCIONAL Y SITUACION DE ORGANISMOS AGRICOLAS EN ALGUNOS PAISES DE AMERICA LATINA)

Este tema fue analizado por la Comisión I, cuyas recomendaciones fueron aceptadas por el Director General.

3.1 Tareas Realizadas

3.1.1 Ajuste de la Metodología

Se ha preparado y distribuído, para análisis y comentarios, un documento sobre "Diagnóstico y Análisis Institucional" que introduce algunos cambios a la metodología de diagnóstico presentada.

3.1.2 Incorporación del Diagnóstico Institucional a la Metodología de Elaboración del Plan de Acción a Nivel de País

Se ha cumplido la tarea. En la metodología que se maneja actualmente se incorpora el Diagnóstico Institucional, particularmente en los pasos 1, 2 y 3 de la segunda fase de la misma.

3.2 Tareas Pendientes

No hay tareas pendientes.

TEMA 4: POLITICA INSTITUCIONAL DE LA LINEA II

El análisis de este tema correspondió a la Comisión I, cuyas recomendaciones sobre el mismo fueron acogidas por el Director General.

4.1 Tareas Realizadas

4.1.1 Nombre de la Línea

Fue cambiado, según la recomendación, a "Educación para el Desarrollo Rural".

4.1.2 Ajuste del Diagnóstico

Se comenzaron en el período, según la programación realizada a tales efectos, los diagnósticos a nivel de país, que enriquecen y permiten ponderar, en cada caso, el diagnóstico general.

4.1.3 Ajuste de la Estrategia

La estrategia para obtener los objetivos de la Línea se formula a nivel de cada país. En aquellos países donde se han ajustado los proyectos a la nueva política de la Línea, se han diseñado las estrategias correspondientes.

4.1.4 Selección de Países

En la primera etapa de implantación de la política de la Línea, se ha iniciado el trabajo con un grupo de países seleccionado a tal efecto. Se han realizado ejercicios de preparación de proyectos, y se ha iniciado la obtención de recursos externos para su financiamiento.

4.1.5 Estructura

La estructura propuesta en el documento presentado al Consejo de Directores, ha sido revisada para ajustarla a las normas vigentes sobre la organización y operación de las Direcciones Regionales.

4.1.6 Ritmo de Implantación de la Nueva Política

Siguiendo la recomendación del Consejo de Directores la aplicación de la política ha sido paulatina, sin que se produjesen interrupciones abruptas de las tareas que el IICA ha venido realizando.

4.1.7 Plan de 5 Años

En este documento se incluyó un resumen de la política, dentro del capítulo correspondiente al Plan Técnico Indicativo.

4.2 Tareas Pendientes

No hay tareas pendientes.

TEMA 5: POLITICA INSTITUCIONAL DE LA LINEA VI

El análisis de este tema fue desarrollado por la Comisión II. El Director General, hizo suyas las recomendaciones presentadas por la Comisión.

5.1 Tareas Realizadas

5.1.1 Presentación

La presentación de todas las Líneas de Acción (incluyendo la Línea VI) ha sido realizada de manera uniforme en el Plan Técnico Indicativo (incluído en el Plan de 5 Años), mediante el listado de los productos institucionales y los tipos de acción que el IICA emprende para lograrlos.

5.1.2 Marco Lógico

Para la elaboración del Plan de 5 Años se ha aplicado una versión simplificada de la metodología del Marco Lógico.

5.1.3 Documento Final

La elaboración del documento final de presentación completa de la Política Institucional ha sido iniciada.

5.2 Tareas Pendientes

5.2.1 Completar 5.1.3.

TEMA 6: POLITICA INSTITUCIONAL DE LA LINEA VII

El tema fue analizado por la Comisión III, cuyas recomendaciones acogió el Director General.

6.1 Tareas Realizadas

6.1.1 Ajuste de Presentación y Contenido

El documento se ha re-escrito, incorporando todas las áreas cubiertas por la Línea y ajustado a los lineamientos del documento sobre Políticas Institucionales por Líneas de Acción presentado en la XVII Reunión del Consejo de Directores.

6.1.2 Plan de 5 Años

El resumen de los productos institucionales y los tipos de Acciones del IICA han sido incorporados al capítulo correspondiente del Plan Técnico Indicativo del Plan de 5 Años que se somete a la XX Reunión del Consejo de Directores.

6.2 Tareas Pendientes

No hay tareas pendientes.

TEMA 7: POLITICA INSTITUCIONAL DE LA LINEA III

El análisis de este tema fue responsabilidad de la Comisión III, de cuyo informe tomó conocimiento el Director General.

7.1 Tareas Realizadas

7.1.1 Los productos institucionales que corresponden al ámbito de acción de la Línea III, y los tipos de acción del IICA para buscar su obtención, han sido definidos de manera resumida en el capítulo correspondiente del Plan Técnico Indicativo y serán discutidos en la XX Reunión del Consejo de Directores.

7.2 Tareas Pendientes

No hay tareas pendientes.

TEMA 8: FUNCIONES DE LAS COMISIONES NACIONALES ASESORAS

El tema fue considerado por la Comisión II, cuyo informe recibió la aprobación del Director General.

8.1 Tareas Realizadas

8.1.1 Documento

La Subdirección General Adjunta de Planificación elaboró un conjunto de pautas para la organización y funcionamiento de las Comisiones Nacionales Asesoras. Este documento está siendo circulado internamente.

8.2 Tareas Pendientes

No hay tareas pendientes.

TEMA 9: COORDINADORES DE LINEAS

La consideración del tema correspondió a la Comisión III, algunas de cuyas recomendaciones fueron acogidas por el Director General.

9.1 Tareas Realizadas

9.1.1 Funciones

Las sugerencias de la Comisión fueron incorporadas a la descripción de funciones de los Coordinadores, publicadas recientemente en la Orden Ejecutiva 117/76 del 1° de setiembre de 1976.

9.1.2 Coordinadores.

Se ha iniciado la designación de los Coordinadores.

9.2 Tareas Pendientes

No hay tareas pendientes.

TEMA 10: PROGRAMA PRESUPUESTO

La Comisión I tuvo a su cargo el análisis del tema. El Director General adoptó las recomendaciones formuladas sobre el mismo y encargó su cumplimiento a la Dirección de Programación Anual y Operativa.

10.1 Tareas Realizadas

10.1.1 Cambios en el régimen presupuestario

Después de la XIX Reunión del Consejo de Directores ocurrieron dos hechos importantes que modificaron la vigencia de algunas recomendaciones y decisiones adoptadas.

El primero es el cambio en el ejercicio fiscal adoptado por el Gobierno de los Estados Unidos, entre el 1° de octubre y el 30 de setiembre, asociado al cambio que adoptará la OEA entre el 1° de enero y el 31 de diciembre. Para ajustarse a estos cambios, será necesario un período de transición, en el cual la OEA y el IICA tendrán un próximo período presupuestal de 18 meses, entre el 1° de julio de 1977 y el 31 de diciembre de 1978. Como consecuencia, las modificaciones en el proceso de elaboración del Programa Presupuesto deberán estudiarse cuidadosamente, una vez adoptadas las decisiones pertinentes.

El segundo es la formulación del Plan de 5 Años, que implicará cambios sustanciales en algunos criterios básicos que se adiciona a la reestructuración de Líneas de Acción. Luego de recibidas las indicaciones y reacciones de la Comisión Especial podrá comentarse el trabajo efectivo en la elaboración del Plan, con obvias implicaciones directas sobre el proceso de elaboración del Programa Presupuesto.

En relación con el numeral 1 del Informe de la Comisión I, se acordó establecer, internamente, el nivel de sub-programa multizonal por Zona. Pero, de nuevo, debe esperarse el resultado de las discusiones acerca del Plan de 5 Años que se realizarán en el mes de octubre.

En relación con el numeral 3 del Informe de la Comisión I, se ha tomado nota de la recomendación y se hace constar en el Programa Presupuesto.

10.2 Tareas Pendientes

No hay tareas pendientes.

TEMA 11: LINEAS DE ACCION

El tema fue considerado por la Comisión III, cuyas recomendaciones sobre el mismo fueron acogidas por el Director General.

11.1 Tareas Realizadas

11.1.1 Texto Final

El texto final sobre las Líneas de Acción, presentado a la última Reunión Anual de la Junta Directiva, incorporó todas las recomendaciones formuladas por la Comisión III.

11.1.2 Vigencia

La Resolución IICA/RAJD/Res.40(15/76) de la Junta Directiva adoptó la definición de las Líneas, según el texto presentado.

11.1.3 Operacionalización de las Líneas

El Capítulo IV del Plan de 5 Años propone una forma de operacionalizar los contenidos de las Líneas.

11.2 Tareas Pendientes

2.0

PROGRAMA PRESUPUESTO

Dirección de Programación

PROYECCION DEL PROGRAMA PRESUPUESTO PARA 1977-1978

De acuerdo a la Resolución IICA/RAJD/Res.40(15/76) "Reestructuración de las Líneas de Acción y Elaboración de un Plan de Cinco Años" se ha convocado una Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial con el objeto de analizar el Plan de Cinco Años propuesto por el Director General y formular sus observaciones a la Junta Directiva.

Atendiendo una de las recomendaciones formuladas por la Junta Directiva en su Decimoquinta Reunión Anual, en el sentido de que el Director General consulte con los Estados Miembros acerca del nivel de presupuesto que pudiese ser adecuado proponer, teniendo en cuenta los programas del interés de los países, se ha incluído en el temario de la próxima Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial la consideración del Proyecto de Programa Presupuesto.

Por este motivo, se presenta este informe a los Representantes de los Estados Miembros que integran la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva. En este informe, y por el carácter especial de la convocatoria de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial, sólo se incluyen algunos aspectos generales y fundamentales relacionados con el Proyecto de Programa Presupuesto a manera de consulta preliminar.

El Proyecto de Programa Presupuesto en proceso de elaboración y que se presentará para aprobación de la Junta Directiva en su Decimosexta Reunión Anual a celebrarse en Santo Domingo, República Dominicana, en mayo del próximo año, cubrirá un período de 18 meses, comprendido entre el 1° de julio de 1977 y el 31 de diciembre de 1978, en lugar del período normal de 12 meses. Esta modificación se debe a que la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos cambiará el período

de su ejercicio presupuestal de 12 meses, comenzando en enero de cada año, medida que será adoptada también por el IICA. Pero esta modificación recién podrá adoptarse a partir del 1° de enero de 1979 y además, debe adoptarse un mecanismo de transición que adecúe el cambio del ejercicio presupuestal de la OEA y del IICA al cambio del ejercicio presupuestal adoptado recientemente por el Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica en el período de 1° de octubre al 30 de setiembre.

De acuerdo a las consultas formuladas con representantes de varios países miembros del IICA, los propósitos adelantados por el Director General para su nuevo período y la consideración de la situación y tendencias de otros organismos del sistema interamericano, el Proyecto de Programa Presupuesto se ha comenzado a elaborar sobre la propuesta de un incremento de 10% para el período de 12 meses, comprendido entre el 1° de julio de 1977 y el 30 de junio de 1978, y de 8% para el período de 6 meses comprendido entre el 1° de julio y el 31 de diciembre de 1978.

De esta forma, el incremento propuesto permitiría absorber, en el período de 18 meses, el aumento vegetativo estimado en 6% para las unidades operativas que prestan servicios directos a los países y en 5% para las unidades de apoyo y de administración de la Dirección General, el incremento de personal profesional prioritario en las Zonas Norte y de las Antillas y la implementación de la reestructuración de las Líneas de Acción, reajuste de Programas prioritarios y revisión de proyectos.

De acuerdo a los criterios señalados, el monto total del Proyecto de Programa Presupuesto a financiar con recursos regulares de cuotas de los Estados Miembros en el proceso de elaboración alcanza la suma de US$ 13.875.238

Esta suma se determina en base a los siguientes cálculos:

a) Presupuesto Julio 1977 - Junio 1978

Presupuesto efectivo 1976-77	$ 8.190.814
Más: 10% de lo anterior	819.081
Presupuesto efectivo 1977-78 (1 año)	$ 9.009.895

b) Presupuesto Julio-Diciembre 1978

Presupuesto efectivo para 6 meses (50% de $ 9.009.895)	$ 4.505.947
Más: 8% de lo anterior	360.396
Presupuesto efectivo Julio-Diciembre 1978 (6 meses)	$ 4.865.343

c) Presupuesto Julio 1977-Diciembre 1978

Total (a + b)	$ 13.875.238

Como se señaló anteriormente, el motivo central de la convocatoria de la próxima Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial es la consideración preliminar del Plan de Cinco Años propuesto por el Director General. Por esta razón, parece conveniente recoger las observaciones e indicaciones de la Comisión Especial acerca de las propuestas que se someten en el Plan de Cinco Años y acerca del incremento propuesto en el presupuesto de cuotas para el período de 18 meses, antes de proceder a la asignación de los recursos estimados entre las Líneas de Acción y Programas y entre las Unidades Operativas. De la consideración conjunta de estos aspectos, así como de las propuestas programáticas de las Unidades Operativas que se están recibiendo en la Dirección General en estos momentos, surgirán las recomendaciones que utilizará el IICA en la elaboración del Proyecto de Programa Presupuesto.

Debe señalarse que recogiendo las sugerencias formuladas en el seno de la Junta Directiva, de la Comisión Especial y del Consejo de Directores del IICA, en diferentes oportunidades, en la elaboración del Proyecto de Programa Presupuesto se está poniendo especial atención a varios aspectos entre los que merece señalarse:

a) implementación de la reorganización de los subsistemas de administración y de apoyo de la Dirección General en el sentido de aumentar la eficiencia del organismo en la prestación de servicios a los países miembros;

b) simplificación del proceso de planificación, y en particular de programación operativa anual, conservando los aspectos positivos del sistema actual que implican la participación directa de los profesionales del organismo que actúan en los países miembros y a nivel regional y la adecuación de las acciones a las políticas y estrategias del IICA, aprobadas por su Junta Directiva;

c) simplificación de la presentación del documento de Proyecto de Programa Presupuesto, incluyendo exclusivamente la información necesaria para la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva.

Durante las sesiones de la próxima Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial y en función del análisis de las propuestas básicas relacionadas con el Plan de Cinco Años y el Proyecto de Programa Presupuesto, los Representantes de los Estados Miembros integrantes de la Comisión Especial podrán considerar sugerencias concretas, referentes a los aspectos señalados y actualmente en proceso de elaboración, tendientes a perfeccionar las acciones del IICA.

UNIDAD/CAPITULO
Zona Andina
Zona Norte
Zona Antillas
Zona Sur
IICA-CIDIA
Operaciones
Planificación
Dirección General
Aporte CATIE
Costos Generales y Provisiones
TOTAL

UNIDAD	F	[illegible]	[illegible]
Zona Andina		[illegible]	[illegible]
Zona Norte		[illegible]	[illegible]
Zona Antillas		[illegible]	[illegible]
Zona Sur		[illegible]	[illegible]
IICA-CIDIA		[illegible]	[illegible]
Operaciones		[illegible]	[illegible]
Planificación		[illegible]	[illegible]
Dirección General		[illegible]	[illegible]
Aporte CATIE		[illegible]	[illegible]
TOTAL		[illegible]	[illegible]

2.6

RECOMENDACIONES SOBRE EL PROGRAMA-PRESUPUESTO

Durante la reunión se discutió ampliamente el Proyecto de Programa Presupuesto y fue acordado lo siguiente:

1. Elaborar el Programa-Presupuesto sobre la base del período 1° de julio de 1977 al 30 de junio de 1978, con un incremento del 10% sobre el del período anterios, y con el monto y distribución por Unidad y Capítulo que se detalla en el Cuadro adjunto.

2. Los montos correspondientes a las cuatro Zonas y al CIDIA y su proporción relativa son considerados asignaciones definitivas, en tanto que serán sometidos a revisión y ajuste, considerando diferentes alternativas, aquéllos correspondientes a las restantes Unidades y Capítulos.

Recursos Regulares

Unidad/Capítulo	Presupuesto*	Costos Generales y Provisiones	TOTAL	%	1976-1977 Nº de cargos
Zona Andina	1.607.840	126.075	1.733.915	19,24	34
Zona Norte	1.629.521	127.148	1.748.669	19,41	33
Zona Antillas	850.071	66.656	916.727	10,18	18
Zona Sur	1.890.183	148.215	2.038.398	22,62	35
IICA-CIDIA	355.889	27.906	383.795	4.26	7
Operaciones	410.717		410.717	4,56	10
Planificación	407.277		107.277	4,52	9
Dirección General	840.397		840.397	9,33	15
Aporte al CATIE	530.000		530.000	5,88	
Costos Generales y Provisiones					2
TOTAL	8.513.895	496.000	9.009.895	100,00	163

* Se recomienda calcular para efectos de programación, una reserva de contingencia de 6% para el año 1977-1978.

3.0

RELACIONES OPERATIVAS ENTRE LAS OFICINAS DEL IICA EN LOS PAISES, LAS DIRECCIONES REGIONALES, LOS CENTROS Y LA DIRECCION GENERAL

Subdirección General Adjunta
de Operaciones

Supervisión y Apoyo a la Ejecución del Programa Operativo*

De acuerdo con la información y las opiniones que hemos podido recoger[1/], hay consenso entre el Personal Profesional del IICA que nuestro sistema[2/] de planificación está bien diseñado para nuestras necesidades y que funciona bien. En contraste, se señalaron muchas fallas en el sistema de ejecución del Programa Operativo[3/]. Una de las indicaciones más dramáticas de uno de estos defectos, fue el ritmo de gastos mensuales tan disparejo del año fiscal pasado y el incumplimiento de las instrucciones del Director General sobre reducción de gastos para el período abril-junio 1976 (ver análisis y recomendaciones de Fernando Suárez de Castro, Anexo 1, Adjunto).

El propósito de este documento es sugerir una metodología, una secuencia lógica, que podría utilizarse en la reunión para examinar y discutir la supervisión y apoyo a la ejecución del Programa Operativo; a la vez sugerir algunos aspectos que podrían ser incluídos en las discusiones.

Se propone el siguiente bosquejo para la discusión:

1. Qué debe ocurrir, en términos generales, en la ejecución del Programa Operativo en cada Unidad Operativa básica (Oficinas Nacionales)?

2. Cuáles son las acciones de apoyo y supervisión (y por lo tanto, los mecanismos, informes, calendarios, etc.) que debe cumplir la Dirección de la Oficina Nacional?

3. Cuáles son las funciones de apoyo y supervisión que deben cumplir las Direcciones Regionales como unidades descentralizadas de la Dirección General?

---

* El Programa Operativo incluye todos los proyectos y actividades independientemente de su fuente de financiamiento.

1/ Malcolm H. MacDonald y Don L. Shurtleff, se entrevistaron con aproximadamente 25 funcionarios del IICA en las Zonas Norte y Sur, como una especie de muestra, con el propósito de oir experiencias y opiniones relacionadas con el funcionamiento del IICA.

2/ Existen varias sugerencias sobre como mejorar algunos de los eventos del sistema de planificación; sin embargo, el sistema en sí cuenta con el apoyo casi unánime de nuestro equipo.

3/ No obstante, se debe enfatizar que las observaciones y comentarios recogidos, estaban dirigidos a hacer mejoras sucesivas y evolutivas en el sistema actual de ejecución del Programa Operativo, y en ningún caso a eliminarlo o a elaborar un nuevo sistema.

4. Cuáles son las funciones de apoyo y supervisión que deben cumplir las demás unidades de la Dirección General; cuál unidad en particular debe cumplir cada función?

Evidentemente, el punto de partida de cada item debe ser lo que ya está escrito en los Manuales del IICA. Dentro de este marco de referencia, a continuación se sugieren algunos aspectos que podrían considerarse en cada item. Se someten con miras a estimular discusión y recomendaciones, y de ninguna manera como un "modelo" o lista exhaustiva.

1. Qué debe ocurrir a nivel de país

- la cantidad de actividades y gastos deben coincidir estrechamente con lo previsto en el Programa Operativo (incluyendo las modificaciones que se le hagan cuando sea necesario).

- la calidad de actividades debe ser de tal nivel que merezca el respeto y aprecio de los técnicos y organismos nacionales, ofreciéndoles un ejemplo constructivo.

- las oportunidades de fortalecimiento institucional deben ser aprovechadas al máximo posible y el contenido institucional debe ser enfatizado en todas las actividades.

- la información, ideas y preguntas que surjan en el trabajo, deben ser tramitadas y consultadas oportunamente con las demás unidades pertinentes del IICA.

Acciones de Apoyo y Supervisión

2. Dirección Oficina Nacional

- al iniciarse el año fiscal, preparar y someter un calendario de las actividades y gastos previstos en el Programa Operativo; oportunamente proponer las modificaciones que parezcan aconsejables durante el transcurso del año.

- ayudar a los responsables de los proyectos y actividades a asegurar una preparación y una ejecución superiores en sus trabajos, cuantitativa y cualitativamente, proveyendo el apoyo y la supervisión requeridos en cada caso, mediante - entre otras cosas - discusiones y análisis con los individuos responsables; "capacitación informal" sobre la marcha; solicitudes de apoyo de otras unidades del IICA, etc.

- mantener informada oportunamente a la Dirección General (incluyendo las Direcciones Regionales) sobre la marcha de la ejecución del Programa Operativo para asegurar y facilitar el apoyo del resto del IICA en la ejecución de dicho Programa.

3. Direcciones Regionales

- conseguir y analizar periódicamente la información sobre la ejecución de actividades y los aportes del proceso de ejecución del Programa Operativo en cada país de su Zona, mediante informes, correspondencia, visitas periódicas, etc.

- informar y recomendar a la Dirección General sobre los aspectos más importantes del proceso de ejecución; solicitar su apoyo cuando sea del caso.

- como prioritario ayudar a los Directores de Oficinas Nacionales y a su personal a perfeccionar sus capacidades y actuación técnicas y gerenciales, así como en la comprensión del proceso de desarrollo rural y de las estrategias y técnicas de cooperación técnica. Organizar y ejecutar las actividades y procesos necesarios para estos fines, con el apoyo de la Dirección General.

4. Dirección General

- informar a cada unidad operativa la decisión definitiva sobre su programa operativo antes de iniciar el año fiscal correspondiente. Lo ideal sería una decisión con dos meses de anticipación sobre las actividades previstas para los dos primeros meses del año fiscal, para permitir su adecuada programación y preparación.

- mantener un diálogo mediante correspondencia e informes con las Direcciones Regionales (y cuando sea del caso, con las Direcciones de las Oficinas Nacionales) sobre el proceso de ejecución del Programa Operativo.

- por iniciativa propia o en base a las recomendaciones y sugerencias de las Direcciones Regionales, tomar las medidas que parezcan aconsejables para facilitar y mejorar la ejecución del Programa Operativo. Estas medidas incluirían la emisión de decisiones e instrucciones, la celebración de actividades consideradas necesarias, visitas a los países y zonas, etc.

Anexo 1

DISTRIBUCION DE COSTOS DE OPERACION DURANTE EL AÑO

1. Examinando la forma como se distribuyen los gastos operativos en las Zonas durante el año presupuestal, se comprueba que, todos los años, los gastos de esta clase son muy bajos al comenzar el ejercicio presupuestal, o sea, en julio y agosto; luego comienzan a subir de setiembre a diciembre; vuelven a bajar en enero y febrero y se elevan de nuevo, suavemente, en marzo y abril acelerando su elevación en mayo y disparándose verticalmente en junio, cuando termina el período presupuestal (ver gráfico y cuadro).

2. Las causas principales de esta distribución irregular de gastos son a nuestro modo de ver, las siguientes:

   a) Todos los años parece haber cierta incertidumbre sobre las actividades que se llevarán a cabo durante julio y agosto, originada en la demora en contar con un programa operativo aprobado por la Dirección General.

   b) El comienzo del período presupuestal coincide con la rendición de informes, labor que al concentrarse en esos meses, ocupa una porción considerable del tiempo de los técnicos.

   c) Así, el ritmo "normal" de trabajo se adquiere de setiembre a diciembre. Entonces, sobrevienen las fiestas de fin de año y las vacaciones de buen número de miembros del Personal Profesional, lo cual baja de nuevo el volumen de operaciones.

   d) Se vuelve a adquirir el ritmo normal en marzo y abril, y en mayo viene el afán de cumplir con buen número de actividades previstas en el programa operativo que se han ido aplazando, y se acelera el ritmo el cual adquiere niveles elevadísimos en el último mes del año presupuestal por el deseo de los técnicos de no presentar una diferencia muy grande entre lo presupuestado y lo gastado y entre lo planeado y lo ejecutado.

   e) Hay que agregar, además, otro factor contribuyente al gasto elevadísimo del último mes: la forma como opera la contabilidad centralizada que inevitablemente obliga a atrasar asientos contables que se acumulan en el mes de junio.

3. Los inconvenientes de este ritmo irregular de gastos en costos de operación, son los siguientes:

   a) Afecta las previsiones financieras.

   b) Señala una excesiva dedicación del tiempo de los técnicos, en algunos períodos, a actividades no incluídas específicamente en los programas operativos y que, en tal virtud, no originan gastos operativos, tales como informes, reuniones en su sede, administración y programación.

c) Lleva, fácilmente, a una ejecución poco cuidadosa por demasiado rápida, de actividades en los meses finales del año presupuestal.

4. Un punto interesante es que en el último año (1975-76) se decretó una limitación bastante precisa de los gastos operativos en los cuatro últimos meses. Sin embargo, ello no fue óbice para que en los meses de mayo y junio se gastara, en las Zonas, en promedio, 2,7 veces mas y 6 veces más, respectivamente, que el promedio de los gastos en los diez meses restantes.

5. Otro dato interesante es que tanto la contabilidad central como las Direcciones Regionales, muy poco se ocuparon de supervisar el cumplimiento de esa limitación en gastos y, exceptuando la Zona Andina, muy poco se han preocupado de averiguar las razones por las cuales no se cumplió dicha limitación. Parecería que la centralización de la contabilidad se ha traducido en la despreocupación de las Direcciones Regionales sobre el manejo presupuestal por parte de las oficinas nacionales.

6. La forma de reducir las fluctuaciones mensuales en gastos hasta niveles aceptable, es en nuestra opinión, la siguiente:

a) Cambiar el período presupuestal haciéndolo coincidir con el año calendario; en esta forma se confunden las dos depresiones de principios de año presupuestal (julio y agosto) y de principios del año calendario (enero y febrero).

b) Tomar las decisiones finales sobre los programas operativos en el mes de junio, de manera que cada Director de Oficina Nacional reciba en dicho mes, la aprobación definitiva de las operaciones que debe realizar en el año.

c) El punto anterior se conecta con otro de más fondo que es el de contar con proyectos bien estructurados que normen las acciones en cada campo por lapsos de varios años y que al ser aprobados, despejarían las incertidumbres actuales entre la finalización y el comienzo de dos períodos presupuestales.

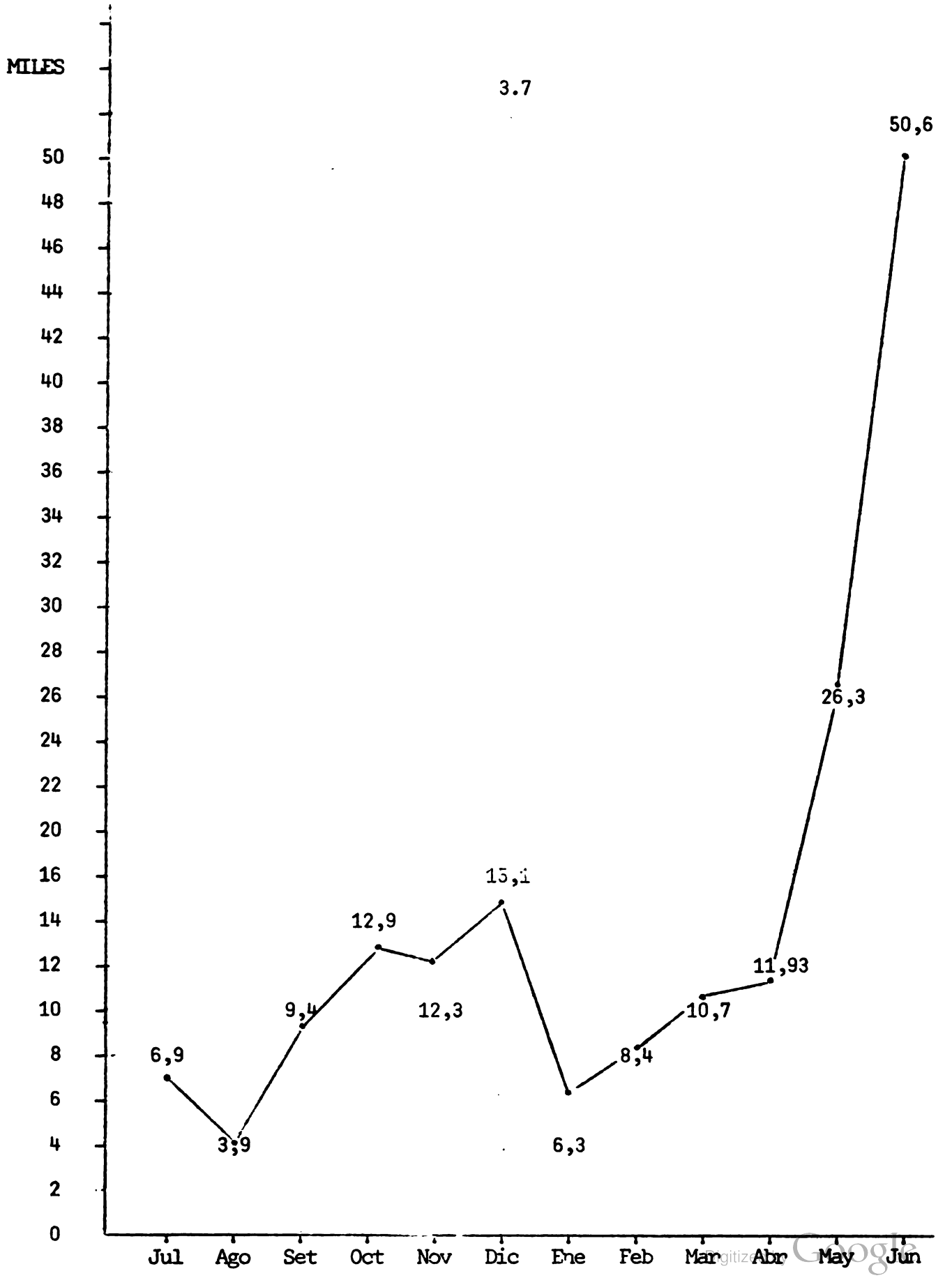
d) Tratar de elaborar, con la mayor anticipación posible, un calendario anual de vacaciones de los técnicos, que permita anticipar las ausencias de éstos, contando con un plazo amplio para distribuir actividades en los diferentes meses.

e) Procurar rendir los informes de actividades a medida que éstas se realizan y no dejarlos acumular todos para los meses de julio y agosto.

f) Evitar el traslado intempestivo de técnicos, exigiendo en todos los casos que se tomen las previsiones necesarias para atender adecuadamente las actividades que el trasladado tiene a su cargo.

g) Que los Directores de las Oficinas en los países presenten cada tres meses, a sus respectivos Directores Regionales, una distribución aproximada de sus costos de operación y que este documento lo utilice el Director Regional en sus labores de apoyo a las Oficinas Nacionales.

h) Es importante destacar que las Direcciones Regionales tienen entre sus finalidades la de "hacer más efectivo el apoyo, la coordinación y la supervisión de la ejecución de las acciones del IICA en los países y en la Zona" y por lo tanto, son las responsables de supervisar el cumplimiento en los países de las disposiciones de la Dirección General ya que son los brazos descentralizados de ésta que mas cerca están de los frentes de trabajo.



COSTOS DE OPERACION - 1975-76

Z O N A S	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio
ANDINA	4.708	3.549	7.354	21.448	15.157	17.217	11.525	10.102	11.984	9.479	37.791	59.843
NORTE	13.662	5.902	13.200	10.108	12.414	14.790	5.398	6.631	13.720	15.462	28.136	63.017
S U R	6.203	4.961	13.160	16.642	20.140	23.038	5.196	13.237	12.796	18.620	28.845	59.988
ANTILLAS	3.329	1.061	3.771	3.477	1.357	5.479	2.980	3.699	4.232	4.161	9.340	19.846
TOTAL	27.902	15.473	37.485	51.675	49.068	60.524	25.099	33.669	42.732	47.722	105.112	202.694
PROMEDIO	6.975	3.868	9.371	12.918	12.267	15.131	6.274	8.417	10.683	11.930	26.278	50.673

3.9

SINTESIS DE LAS DISCUSIONES

1. Introducción

1.1 En virtud de la solicitud expresada por el Director General en el sentido de obtener una amplia y franca discusión de las opiniones de los participantes sobre el tema, se estableció la mecánica de las sesiones plenarias para el tratamiento del mismo.

1.2 En el curso de dichas sesiones la atención de los participantes se centró principalmente en siete grandes grupos de asuntos. La síntesis que se presenta a continuación recoge de manera resumida las opiniones recibidas sobre cada uno de ellos.

2. Estructura General y Niveles de Autoridad

2.1 La discusión en torno a este punto se refirió particularmente a las relaciones de las Direcciones Regionales con la Dirección General y con las Oficinas en los Países, a las líneas y niveles de autoridad en general y a la delegación de autoridad en particular y al papel de las Direcciones Regionales en las comunicaciones entre la Dirección General y las Oficinas en los Países.

2.2 Algunos de los Directores participantes sugirieron la conveniencia de considerar:

a) la revisión de las secciones pertinentes de los Manuales y Ordenes Ejecutivas correspondientes (particularmente las Ordenes 112/76 y 115/76) con el fin de esclarecer y definir con más precisión las líneas y niveles de autoridad;

b) la uniformización del cumplimiento de las normas vigentes;

c) la posibilidad de establecer un mecanismo central de coordinación y enlace con las Direcciones Regionales;

d) el ajuste de algunos componentes de la estructura general del IICA con el fin de hacerlos más funcionales a la operación descentralizada de las Oficinas Regionales y las Oficinas en los Países.

2.3 Se recomendó simplificar y reducir el volumen de las consultas a la Dirección General sobre aquellos asuntos para los cuales las normas vigentes establecen ámbitos claros de competencia tanto a nivel de las Direcciones Regionales como a nivel de las Oficinas en los Países.

2.4 El Director General formuló las siguientes cuatro puntualizaciones en torno a las discusiones precedentes:

a) se ratifica que, en la actual estructura del IICA, las Direcciones Regionales son parte integrante de la Dirección General y se ubican fuera de la Sede principalmente por razones de conveniencia geográfica;

b) la Dirección General cuenta con tres subsistemas, en las áreas funcionales de planeamiento, operaciones y administración. Como parte de la Dirección General, y dentro de las normas establecidas, las Direcciones Regionales funcionan dentro de los dos primeros;

c) la actual estructura del IICA no será modificada de manera sustancial en la presente administración;

d) el ajuste de los instrumentos reglamentarios del Instituto es un proceso permanente para el cual se esperan las contribuciones de todos los funcionarios del IICA, y particularmente de su cuerpo de Directores.

3. Funciones de las Direcciones Regionales

3.1 En relación con este punto, la discusión se dirigió a los siguientes temas principales: apoyo y seguimiento de las acciones a nivel de país; naturaleza de las instrucciones recibidas de la Dirección General y cumplimiento de las mismas; supervisión de las acciones y sistema de informes; funciones en los campos de planeamiento y operaciones; rompimientos en la fluidez del proceso de programación - ejecución - evaluación - reprogramación; control de gastos a nivel de oficinas en los países.

3.2 Varios de los Directores participantes expresaron sus opiniones y experiencias en relación con los puntos citados. Adicionalmente, se formularon algunas sugerencias específicas en cuanto a:

a) la conveniencia de desarrollar una programación racional del tiempo del equipo técnico de la región;

b) la posibilidad de que los cambios de actividad sean decididos a nivel de la Dirección de la Oficina en cada país y comunicados a la Dirección Regional;

c) la posibilidad de que los cambios en los proyectos sean decididos a nivel de la Dirección Regional y comunicados a la Dirección General;

d) la necesidad de que se respeten los plazos fijados en instrucciones a las Oficinas en los Países y a las Direcciones Regionales, y que las instrucciones enviadas a dichas dependencias sean cumplidas a cabalidad;

e) la conveniencia de que se desarrollen de manera útil y práctica distintos instrumentos de apoyo técnico, tales como la metodología de elaboración de los PANPs, el Marco Lógico para el diseño y evaluación de proyectos, y otros;

f) la necesidad de que el seguimiento de las acciones se desarrolle de manera oportuna;

g) la necesidad de que las Direcciones Regionales promuevan, entre los miembros del equipo técnico de la Región, actividades de colaboración y apoyo a las funciones de la Dirección General;

h) la necesidad de que se revisen las secciones pertinentes de los Manuales y las Ordenes Ejecutivas correspondientes, con el fin de esclarecer y definir con más precisión las funciones de las Direcciones Regionales;

i) la conveniencia de que se mantenga el concepto de la acción multinacional del IICA, y la necesidad de que los Directores Regionales asuman el liderazgo en el desarrollo de las mismas.

3.3 El Director General señaló que se estudiarán las sugerencias formuladas, puntualizó que las funciones de las Direcciones Regionales han sido fijadas, particularmente por las Ordenes Ejecutivas 112/76 y 115/76 y solicitó que las sugerencias de clarificación de dichas órdenes sean enviadas a la Dirección General por los interesados. Recomendó también el mantenimiento de las acciones de carácter multinacional.

4. <u>Coordinación y Ajuste de Algunas Dependencias de la Dirección General</u>

4.1 De la discusión de este tema surgieron las siguientes sugerencias:

a) Debe evitarse la concentración de visitas simultáneas de técnicos de la Dirección General a los países.

b) Es necesario incrementar la fluidez y continuidad de las funciones de planeamiento y operación.

c) Convendría que los técnicos de la Dirección General que concurren a las reuniones de planificación de febrero y junio sean los mismos en cada región.

d) Debe establecerse una comunicación regular entre las Oficinas en los Países y la División de Contabilidad en torno a los cuadros mensuales que ésta suministra sobre los gastos realizados;

e) La Contabilidad debe organizarse de tal forma que sea un instrumento útil para las tareas de evaluación.

f) Los sistemas de contabilidad que se monten para atender los proyectos financiados con recursos extrapresupuestarios deben ser lo suficientemente flexibles para ajustarse a los requisitos correspondientes, en materia de forma y de plazos.

g) Sería conveniente que se formalizaran mecanismos de coordinación a nivel central, que otorguen coherencia a las comunicaciones y relaciones de las distintas dependencias de la Dirección General entre sí y con las Direcciones Regionales y las Oficinas en los Países.

4.2 El Director General indicó que se estudiarán las sugerencias formuladas sobre este punto. Informó a los Directores que el sistema de contabilidad del Instituto está actualmente en revisión.

5. Personal

5.1 Las discusiones y opiniones sobre este tema se refirieron particularmente al papel de las Direcciones Regionales en relación con la contratación y terminación de funciones del personal a nivel de Oficinas en los Países, la evaluación del personal, la integración de equipos técnicos regionales y el ajuste global de los cuadros de personal.

5.2 En relación con estos puntos fue sugerido:

a) que se clarifiquen las normas existentes sobre la materia;

b) que se uniformice la aplicación de dichas normas.

5.3 El Director General realizó las siguientes puntualizaciones:

a) los manuales y órdenes ejecutivas contienen las normas correspondientes a este rubro;

b) solicita a los Directores la formulación de las sugerencias que se consideren oportunas para aclarar la naturaleza y alcance de las mismas;

c) debe reforzarse el concepto de los equipos técnicos regionales;

d) el Plan Indicativo de Mediano Plazo debe ser utilizado como marco general para la capacitación y ajuste globales de los cuadros de personal del IICA.

6. Comunicaciones y Sistema de Informes

6.1 Las discusiones sobre el tema se refirieron especialmente a los plazos y responsabilidades en la preparación de informes, a la utilización oportuna de los mismos para el desarrollo de funciones de apoyo técnico, seguimiento, supervisión y evaluación, y el sistema general de comunicaciones.

6.2 Se sugirió muy especialmente que los informes de actividad, de proyecto y de programa sean utilizados a cabalidad en apoyo a las funciones citadas en el párrafo anterior.

6.3 Asimismo, se enfatizó la necesidad de que las instrucciones y comunicaciones de la Dirección General sean más claras y consistentes, y que se vigile en todos los casos la oportunidad de las mismas.

6.4 Se sugirió también revisar la Orden Ejecutiva referente a canales de comunicación, en relación con la necesidad de que las comunicaciones de la Dirección General a la Dirección Regional se dirijan siempre al Director Regional o, en ausencia de éste, al Director Regional Encargado.

6.5 El Director General ratificó la necesidad de utilizar más intensamente los informes citados. Igualmente, anunció que se estudiará la posibilidad de revisar todo el sistema de información del Instituto, y las comunicaciones internas.

7. Presupuesto

7.1 De las discusiones en torno a este punto surgieron las siguientes cuatro observaciones:

a) El Plan Indicativo de Mediano Plazo puede ser utilizado como marco de referencia para la determinación de criterios para la proyección de necesidades financieras del Instituto;

b) la elaboración del Programa Operativo debe tomar como cifras base los totales asignados, deduciendo de ellos los rubros correspondientes a Costos Generales y Provisiones y el porcentaje fijado para la Reserva de Contingencia;

c) debe revisarse globalmente la asignación de recursos para la Línea I;

d) los recursos asignados a las regiones para el rubro de atenciones oficiales deben ser distribuídos entre las Oficinas en los Países.

4.0

Borrador
sujeto a revisión

PLAN INDICATIVO

DE MEDIANO PLAZO

Subdirección General Adjunta
de Planificación

CONTENIDO

PRIMERA PARTE: ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL PLAN DE CINCO AÑOS

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y SINTESIS DEL PLAN

Antecedentes

1. El Plan de Cinco Años del IICA surge de la Resolución IICA/RAJD/Res.40 (15/76) formulada por la Junta Directiva en su Decimoquinta Reunión Anual. Esta Resolución está basada, a su turno, en la propuesta formulada ante la Junta Directiva permanente el 17 de febrero de 1976, en el discurso de aceptación del mandato del Director General para su segundo período. La propuesta fue reafirmada en el mensaje del Director General a la Decimoquinta Reunión de la Junta Directiva en Washington.

2. El Plan de Cinco Años del IICA debe entenderse como un esfuerzo de operacionalización del Plan General. El Plan General ha constituído y sigue conformando la base doctrinaria y programática de la operación del Instituto.

3. La operacionalización del Plan General se concibe como un ejercicio para definir, de manera aún más precisa, entre otros, los objetivos, la estrategia básica, el contenido técnico de las líneas de acción, la estrategia de operación a nivel de país y de región y a la organización del IICA.

4. La elaboración de un Plan de Cinco Años es parte normal de la dinámica de un organismo como el IICA y representa un esfuerzo de utilidad para el perfeccionamiento de la institución. El logro de este propósito, sin embargo, dependerá en buen grado de la colaboración de la Junta Directiva y de cada uno de sus miembros. Esta cooperación, así como la del personal técnico y de servicios generales es uno de los mayores activos con que cuenta el Instituto para cumplir sus objetivos de servicio a los países.

5. Como parte de una práctica corriente, el Plan de Cinco Años del IICA será revisado anualmente para dar cabida tanto a nuevas necesidades de los países como a eventuales restricciones que puedan surgir en el proceso de desarrollo.

Síntesis

6. Dentro de este orden de ideas, los objetivos del Plan de Cinco Años son:

- ofrecer mejores elementos de juicio al liderazgo del IICA para la toma de decisiones
- suministrar a los países información precisa sobre las posibilidades de acción del IICA

7. Para tales fines se propone la adopción de un Plan Técnico Indicativo, que constituye el marco referencial dentro del cual deben legitimarse todas las acciones que el IICA realice. Este marco incluye:

a. Los fundamentos teóricos que establecen el enlace de los objetivos del Plan General con la estrategia básica del fortalecimiento institucional y con el enfoque humanista adoptado por el

b. La operacionalización de tales objetivos a nivel de las Líneas de Acción y Programas, en términos de los comportamientos deseables del sistema institucional y una tipología de las acciones del IICA que, dentro de cada Programa, conducen a la obtención de tal comportamiento.

c. La forma en que tales conceptos se materializan a nivel de cada país, justificando estrategias y políticas particulares.

8. Dentro de este último aspecto se establecen, de manera indicativa, metas progresivas a través de las cuales se pretende lograr, en cinco años:

a. Que el IICA tenga, en cada país, un Plan de Acción acordado con las autoridades nacionales y claramente orientado a la remoción de obstáculos significativos para el desarrollo rural humanista.

b. Que el presupuesto operativo del IICA, en cada país, tenga una distribución acorde con las características del Plan de Acción respectivo.

c. Que en cada país se hayan iniciado acciones concentradas para abordar problemas medulares del desarrollo, cuyos resultados puedan ser apreciados objetivamente a través del mejoramiento de la situación de los productores, particularmente de aquéllos que integran los estratos de menores recursos.

d. Que se haya generado un flujo de recursos externos en apoyo a la acción del IICA por una suma varias veces superior a la de sus recursos regulares.

9.- Para implementar el Plan Técnico Indicativo y asegurar su ejecución fluída y flexible se hace necesario revisar algunas de las políticas técnico-administrativas vigentes en el IICA y establecer otras nuevas. Por tal motivo, el Plan de Cinco Años incluye, en forma de esbozo los elementos más importantes a tener en cuenta para el ajuste de las políticas de planificación, operación, administración, personal y coordinación interinstitucional requeridas para la implementación del Plan Técnico Indicativo.

10. Cabe destacar, finalmente, que la aprobación del Plan de Cinco Años implicará que el IICA deberá - inmediatamente - iniciar y conducir con vigor una revisión integral de la labor que realiza en cada país, cuyos primeros resultados se reflejarán en el Proyecto de Programa-Presupuesto que será sometido a la Honorable Junta Directiva en su Reunión Anual prevista para mayo de 1977.

CAPITULO II

OBJETIVOS DEL PLAN DE CINCO AÑOS

1. Constituyen propósitos básicos del Plan (1) ofrecer mejores elementos de juicio al liderazgo del IICA para la toma de decisiones y (2) suministrar a los países información precisa sobre las posibilidades de acción del IICA.

2. Ofrecer mejores elementos de juicio al liderazgo del IICA para la toma de decisiones: en un organismo como el IICA, el liderazgo toma decisiones sobre la "administración" de la institución con el objeto de lograr un mayor producto y/o un producto de mejor calidad. En ambos casos, se incrementará la contribución del IICA al desarrollo agrario de los países.

3. La administración de la institución involucra el manejo de procesos internos y de transacciones con el medio, entre los cuales es relevante la obtención de insumos financieros.

4. El proceso de administración de la institución y de obtención del producto puede señalarse gráficamente de la siguiente manera:

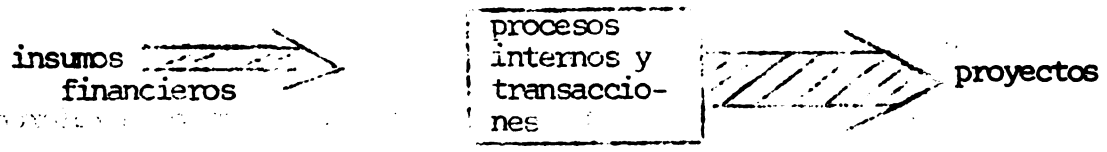


Fig. 1

5. O sea que el IICA recibe insumos financieros que transforma en proyectos de servicio a los países, mediante el manejo de procesos internos (planificación, organización...) y de transacciones con el medio.

6. Un mayor producto y/o producto de mejor calidad del IICA involucra la prestación de mayores servicios a los países y el incremento de la contribución de esos servicios al desarrollo agrario. La prestación de mayores servicios requiere de un uso eficiente de los recursos financieros dentro de la institución, de manera que cada actividad que se realice sea conducente a aumentar el producto. El incremento de la calidad del producto está asociado con el grado en que los servicios del IICA sean (a) prioritarios para el país; (b) se refieran a aspectos claves (cuellos de botella) que afectan el desarrollo agrario; (c) sean brindados con oportunidad y (d) permitan multiplicar los recursos internos y externos para atender los aspectos claves del desarrollo.

7. Mediante el Plan de Cinco Años se espera que el IICA quede en mejor condición de

- aumentar la coherencia entre el Plan General (objetivos finales) y el producto del IICA
- racionalizar las acciones técnico-administrativas dentro de tal contexto
- suministrar al equipo técnico del Instituto un marco de referencia claro para el desarrollo de las acciones del IICA en sus unidades operativas.

8. Suministrar a los países información precisa sobre las posibilidades de acción del IICA, de esta manera:

- los Estados Miembros estarán en condiciones de apreciar y evaluar la cantidad y calidad del producto recibido
- será más fácil obtener el establecimiento de mecanismos nacionales para recibir y apoyar los servicios del IICA
- será más fácil lograr el apoyo financiero del país al Instituto.

9. La acción del IICA en los países se concreta en los servicios a organismos o grupos de organismos nacionales del sector agrario. Los servicios del IICA intentan influir tanto en la administración de los organismos como en su producto. Una mejor administración y un producto mayor o de mejor calidad son condición para un desarrollo agrario más acelerado. En forma gráfica, la acción del IICA sobre los organismos nacionales puede indicarse como sigue:

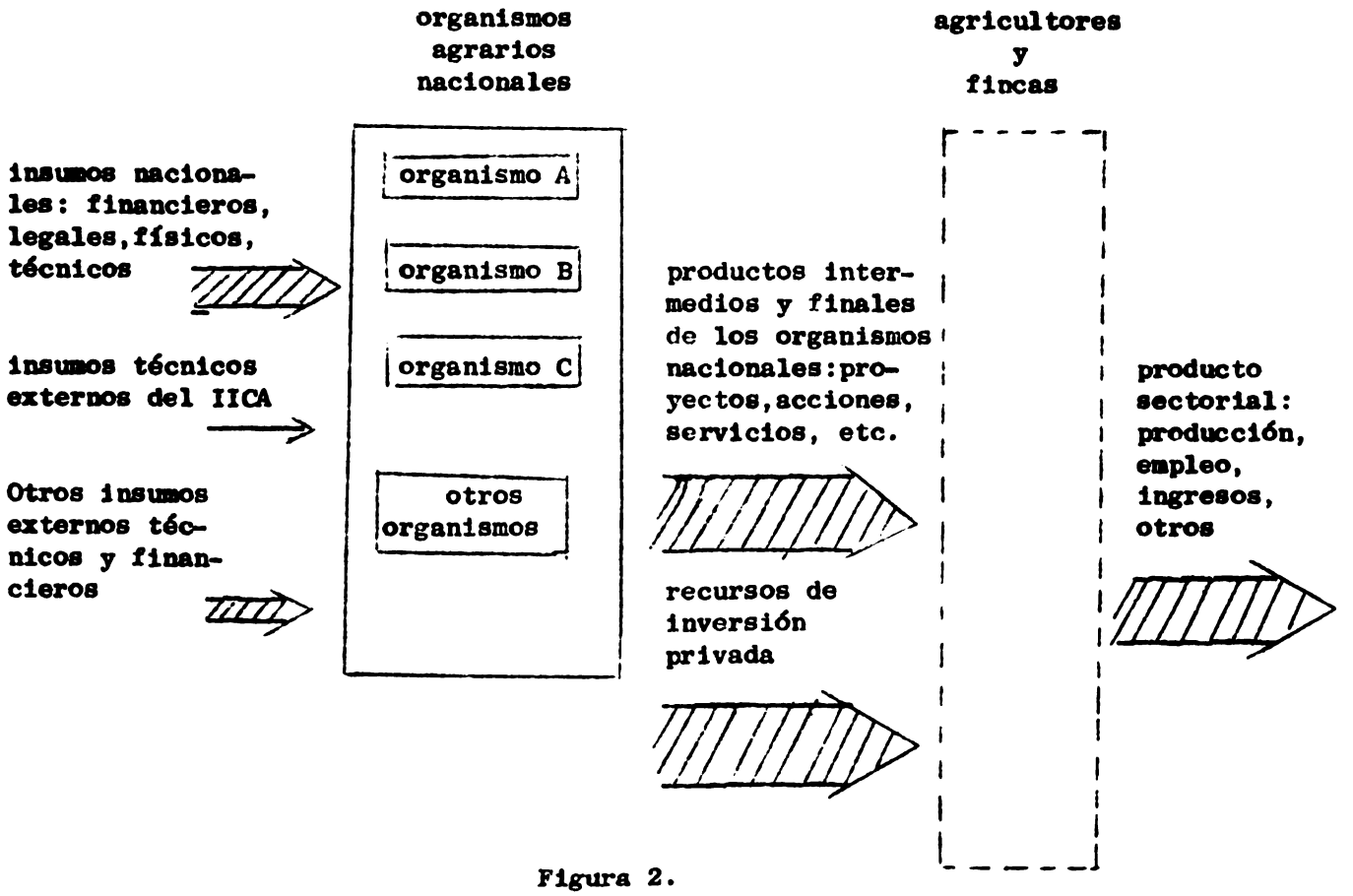


Figura 2.

10. El producto del IICA se torna un insumo adicional para los organismos agrarios, que puede mejorar la cantidad y/o calidad de su producto. A su vez este producto de los organismos agrarios (o sean los proyectos, acciones, servicios, etc.) constituyen un insumo que adicionado a la inversión privada constituyen recursos básicos para el desarrollo agrario al nivel de la finca rural y de los agricultores.

11. Mediante el Plan de 5 Años se espera que los países queden en mejor condición de,

- hacer más concretas sus demandas de cooperación técnica
- coordinar en mejor forma la cooperación técnica y financiera externa con los insumos nacionales dirigidos a los organismos agrarios

SEGUNDA PARTE: EL PLAN TECNICO INDICATIVO

CAPITULO III

BASES TEORICAS DEL PLAN DE CINCO AÑOS

Los Objetivos del IICA y su Proyección Humanista

1. Según lo expuesto en la primera parte, el punto de partida del presente Plan de Cinco Años es el Plan General del IICA, la vigencia de cuyos objetivos y estrategia básica ha sido ratificada por la Junta Directiva[1/] y por el análisis de la situación y tendencia del sector presentado a dicho cuerpo en la reunión anual de 1975[2/]

2. Es también punto de partida del presente Plan de Cinco Años la Proyección Humanista del IICA, que reconoce que el problema de la marginalidad de sectores importantes de la población no es solamente social, económico o político, sino que tiene - como se ha reconocido en otros organismos[3/] - una profunda naturaleza ética.

3. De la Proyección Humanista surge que el IICA otorga prioridad especial a los estratos rurales de menores ingresos, como beneficiarios específicos de los organismos agrarios nacionales con los cuales colabora el Instituto.

1/ IICA/RAJD/Res.22(14/75).

2/ IICA, Implementación del Plan General del IICA (Elementos para su análisis); Serie de Documentos Oficiales Nº 10; IICA, San José, 1976

3/ Ver Seers, Dudley. 10: Summing up the conference: Justice (In Rice, A.E. (Edit.): International Development 1971. Development targets for the 70's: Jobs & Justice. Selected Papers from the 12th World Conference of the Society for International Development held in Ottawa, May 16-19, 1971) Baltimore, French-Bray Printing Co., 1972.

Esta prioridad, que constituye igualmente punto de partida del presente Plan, se sustenta en dos puntos complementarios:

a) Por una parte, tiene como origen el compromiso ético asumido por el Instituto de promover un proceso de desarrollo para todo el hombre y para todos los hombres, es decir, un proceso que atiende tanto las necesidades materiales como las culturales; que se preocupa por el aumento pero también por la distribución justa del ingreso. De acuerdo con este compromiso, el pequeño agricultor de subsistencia, los asalariados y obreros agrícolas y trabajadores sin tierra en general, constituyen el grupo humano que debe integrarse en condiciones de participación creciente al proceso productivo del que hasta ahora ha estado en buena medida marginado, para que éste supere un esquema de crecimiento restringido al aumento cuantitativo de la producción.

Como medio para lograr lo anterior, el IICA estima que los sistemas institucionales deben operacionalizar los objetivos del desarrollo para asegurar su correcta consecución. Aún cuando esta operacionalización debe darse a diversos niveles y a partir de criterios variados, una de sus dimensiones más importantes será, en todos los casos, la determinación del papel que a cada tipo de productor le corresponderá desempeñar (y en consecuencia el tipo y volumen de apoyo que deberá recibir del estado para cumplirlo a cabalidad) en el proceso de desarrollo que se pretende promover. Entre los diversos tipos de productores que intervienen en el proceso productivo - desde aquéllos que participan en las empresas más modernas, en cualquier calidad,

hasta aquéllos que lo hacen a partir de unidades productivas en extremo primitivas - el IICA ha estimado prioritaria la operacionalización (y logro) de objetivos referidos específicamente a aquéllos que hoy integran los estratos rurales de menores ingresos.

b) Por otra parte esta decisión encuentra sustento técnico en otro tipo de argumentos, de acuerdo a los cuales el proceso de desarrollo exige el otorgamiento de prioridad a estos estratos, como mecanismo de expansión de la demanda, y ampliación del mercado consumidor, a partir del aprovechamiento de un recurso abundante subutilizado. Asimismo, el afianzamiento de un cambio sustancial en la situación de estos estratos en el proceso de desarrollo facilitará el advenimiento de una mayor racionalidad en los flujos migratorios a partir de una retención rentable y productiva de porcentajes mayores de mano de obra en el campo. Este proceso, asimismo, reforzado por un incremento de la capacidad empresarial y de negociación de estos estratos, hace posible la aparición de economías de escala favorables para la organización de los servicios sociales (educación, salud, etc.) y de fomento (asistencia técnica, crédito, etc.) para un sector de la población que se ha mantenido en buena medida al margen de los mismos hasta el presente.

4. Estos argumentos convergen en un tema - el empleo- que se relaciona con ambos de varias maneras. Por una parte, el desempleo o subempleo

constituye la otra cara de la pobreza y de la marginalidad[4/]. La experiencia de los últimos años ha mostrado que, en un país en desarrollo, una política que coloca todo el énfasis en el crecimiento y se despreocupa del empleo es socialmente injusta (y probablemente desastrosa, desde el punto de vista político)[5/]. Por otro lado, es bien sabido que el desempleo y el subempleo afectan en mayor medida a las masas rurales, provocando su éxodo hacia los centros urbanos donde el crecimiento de la industria y de los servicios, a cualquier tasa posible, es insuficiente para absorber el excedente total de mano de obra.

En tales condiciones es prácticamente inconcebible un proceso racional de desarrollo que no tome en cuenta la problemática del empleo en las áreas rurales con el doble fin de retener en ellas, mediante la creación de empleos remunerativos, una buena parte de dicho excedente y de preparar y orientar el resto para que encuentre ocupación en otros sectores productivos.

5. En resumen, el mantenimiento de una atención especialmente prioritaria a éstos constituye la objetivación de una decisión racional y ética del IICA, sustentada en razones de equidad, económicas y sociales que conducen a un mayor crecimiento de la producción y la productividad, de la capacidad de generar empleo, y de la participación.

4/ Ver Blang, Mark: La educación y el problema del empleo en los países en desarrollo. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1974, 103 p. ilus.

5/ Ver Morse, David A.: 1. Employment and development. In Rice, Andrew E. (edit.): International Development, 1971, pp. 2-14.

Estrategia Básica del IICA

6. Las instituciones son los instrumentos con los que cuentan las sociedades en general, y los gobiernos en particular, para asegurar su funcionamiento y su desarrollo.

7. El IICA ha escogido, como estrategia básica, dirigir su acción al fortalecimiento institucional; ello significa que coopera con instituciones dadas dentro de un sistema determinado, para que el producto que ellas entregan a la sociedad - dentro de su campo de acción específico - contribuya al cumplimiento de objetivos concurrentes con los objetivos finales planteados por el Plan General.

8. El IICA ha seleccionado, como ámbito principal para su acción, aquel conjunto de instituciones (estén o no operando como un "sistema" institucional) que considera fundamentales por ser directamente responsables del funcionamiento y el desarrollo del sector rural.

9. Este conjunto constituye el ámbito de acción principal del Instituto. Ello no excluye que el IICA pueda ocasionalmente desarrollar acciones en el ámbito de otras instituciones que interesan también, no por sí mismas, sino por las relaciones que mantienen con las anteriores.

10. Las Siete Líneas de Acción del IICA definen, principalmente sobre la base de criterios funcionales, tipos de organizaciones dentro de las que integran dichos conjuntos.

11. Dicho conjunto es indicativo y puede cambiar en el tiempo según las condiciones y tendencias del desarrollo rural.

12. El IICA ha formulado - en dos dimensiones principales - hipótesis sobre el comportamiento y el producto necesarios de las instituciones, para que éstas puedan promover el desarrollo rural según se le concibe dentro de la proyección humanista.

13. Se ha considerado que dicha contribución podrá producirse en la medida en que las instituciones sean eficaces y eficientes. La eficacia y la eficiencia deben darse de manera simultánea y mantenerse a través del tiempo.

14. Para que las instituciones sean eficaces deben ser capaces de entregar a la sociedad los productos de ellas esperados, de manera oportuna y en la calidad y cantidad necesarias para producir dicho desarrollo.

15. Para que las instituciones sean eficientes deberán utilizar un mínimo de insumos escasos para producir un máximo de unidades del producto previsto.

16. La eficacia y la eficiencia globales de un conjunto dado de instituciones, pueden ser afectadas significativamente por medio de acciones que modifiquen el comportamiento de una o más de estas instituciones, siempre que ellas representen elementos claves o críticos del conjunto.

17. En la misma forma en que la Línea de Acción define los tipos de instituciones con los que el IICA habrá de trabajar, los programas concentran acciones orientadas a modificar el comportamiento de instituciones claves, o críticas dentro de los tipos definidos por cada Línea.

18. Los proyectos del IICA constituyen acciones específicas que, dentro de un conjunto dado de instituciones, procuran modificar el comportamiento de la o las organizaciones críticas con el propósito de aumentar su

eficacia y su eficiencia y, a través de ésta, las del conjunto. Por lo tanto, el o los objetivos de cada proyecto deben formularse en términos de la modificación que se espera producir en el comportamiento de la institución.

19. Para cumplir dichos objetivos, el proyecto actúa sobre variables o enlaces institucionales de la institución, modificándolos en mayor o menor grado. Estas modificaciones, que no deben ser confundidas con las anteriores constituyen los productos del proyecto.

20. En consecuencia, el enlace entre las acciones del IICA y los objetivos de su Plan General se da, y puede ser verificado, a través de la siguiente secuencia (ver Figura 3):

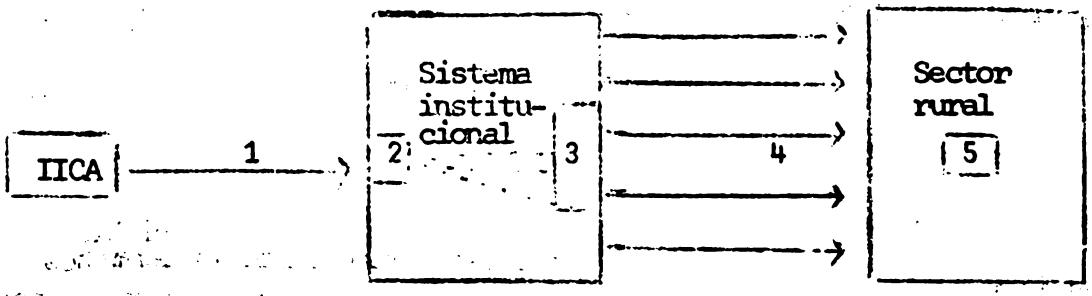
a) Los proyectos modifican variables o enlaces institucionales (estas modificaciones constituyen los productos de la acción del IICA).

b) La modificación de las variables o enlaces habilita a la institución en la que actúa el proyecto para modificar su comportamiento (lo que constituye el objetivo del proyecto) con el fin de incrementar su eficacia y su eficiencia.

c) El nuevo comportamiento de la institución permite, a su vez, aumentar la eficacia y la eficiencia del conjunto dado de instituciones.

d) Este incremento de su eficacia y eficiencia permitirá que el producto institucional de dicho conjunto sea más significativo en su contribución al incremento de la producción y la productividad, la capacidad de generar empleo y la participación.

Figura 3



21. La Figura 3 (complementaria de la Figura 2, en la página 8) presenta en forma gráfica lo expuesto.

La acción del IICA(1) modifica variables o enlaces institucionales (2) que inducen cambios en el comportamiento institucional (3), habilitando al sistema para la entrega de productos (4) que contribuyen al aumento de la producción y productividad, a la generación de empleo y a la reducción de la marginalidad en el sector rural (5).

En esta Figura (2) representa los productos del IICA (metas de los proyectos); (3) es el comportamiento institucional deseado (objetivos de los programas); (4) son los productos de las instituciones fortalecidas; y (5) los objetivos finales del Plan General.

CAPITULO IV

POLITICAS Y ESTRATEGIAS POR LINEAS Y PROGRAMAS

1. De acuerdo con los fundamentos que aparecen en el capítulo anterior puede diseñarse un cuadro de los propósitos generales perseguidos por el IICA, dentro de cada Línea de Acción (Objetivos de las Líneas).

2. Tales propósitos generales pueden ser traducidos en comportamientos esperados de las instituciones asistidas para que éstas entreguen con mayor eficiencia y eficacia sus "productos institucionales" a la sociedad en su conjunto y a los estratos seleccionados en particular. Las modificaciones del comportamiento institucional para el logro de los productos institucionales esperados constituyen los objetivos de los Programas.

3. Finalmente, para poder modificar el comportamiento institucional el IICA debe, a su vez, entregar ciertos y determinados conjuntos de productos a las instituciones asistidas.

4. En este capítulo se definen, en los términos indicados, los objetivos de cada Línea de Acción. Dentro de cada Línea se detallan, para cada tipo de institución, los productos institucionales necesarios para que su acción constituya una contribución clara al logro del objetivo de la Línea. Teóricamente, en la medida que la institución entregue el conjunto total de productos previstos, se habrá logrado el objetivo buscado. A continuación se presenta, en cada caso, una tipología de los productos del IICA que, en conjunto, conducen lógicamente a la obtención de los productos

5. Evidentemente, cada uno de los productos del IICA puede obtenerse por distintos medios y con diferentes combinaciones de insumos. Así, por ejemplo, es posible, por distintas vías "lograr que los países ...elaboren o adopten criterios y metodologías válidas para identificar y asignar prioridad a distintas áreas posibles de investigación y señalen un orden de prioridades a corto, mediano y largo plazo" (Línea III. Programa A.). Según las circunstancias podrá entregarse a las instituciones metodologías ya elaboradas (asesoría); podrá capacitarse a miembros de su personal para que las desarrollen, ya sea por medio de cursos, seminarios, entrenamiento en servicio o capacitación recíproca; podrá asignarse un técnico del IICA o un consultor especialmente contratado para que colabore en esta tarea con los técnicos nacionales, etc. En algunos casos podrá ser necesario, previamente, convencer a las autoridades pertinentes de la necesidad y conveniencia de que la institución obtenga este producto.

6. La selección de los insumos o combinación de éstos que debe emplearse se hará a nivel local y se basará, primero, en criterios de eficacia y, dentro de éstos, en criterios de eficiencia.

7. De esta manera se ofrece al personal del IICA responsable de las acciones en el terreno, un marco de referencia dentro del cual pueden ubicar la etapa de programación de abajo hacia arriba que les corresponde y elaborar proyectos que contribuyan claramente a la obtención de los objetivos de la Línea y, a través de ellos, a los del Plan General.

Línea I - INFORMACION Y DOCUMENTACION PARA EL DESARROLLO RURAL

Objetivos de la Línea:

Mantener un flujo permanente de producción y difusión de la información necesaria para facilitar la toma de decisiones y orientar la acción de los responsables de la programación y ejecución de actividades encaminadas a promover el desarrollo rural.

Programa A

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

a) Lograr que las organizaciones nacionales del sector que producen información la publiquen en forma verídica y oportuna, y técnicamente (editorialmente) correcta.

b) Lograr que esta información sea enviada de manera sistemática a receptores predeterminados (centros de acumulación de datos) y a los usuarios pertinentes.

Productos del IICA

a1) Motivar a las instituciones (sobre todo directivos).

a2) Oportunamente (cuando el volumen de información lo justifique) lograr el establecimiento de un mecanismo específico para elaborar y aplicar política editorial del organismo.

a3) Personal preparado en publicación de datos (y cuestiones editoriales en general).

a4) Ocasionalmente, personal especializado en ejecución de política
b1) editorial (edición, publicación, etc.).

a5) Lograr que se adjudique una proporción razonable de recursos a
b2)
la preparación, edición y distribución de publicaciones.

(Alternativa: No mantener un programa independiente de este tipo en la Línea I y pasar los productos institucionales y del IICA a los programas específicos pertinentes, repitiéndolos las veces necesarias).

Programa B

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que los sistemas institucionales, (en los países donde existen, o los organismos claves para su integración futura, en los restantes,) que acumulan, ordenan y distribuyen información:

a) Utilicen sistemas de trabajo normalizados

b) Tengan una política de adquisición y mantenimiento de colecciones básicas, determinada sobre la base de las funciones específicas que debe cumplir

c) Empleen personal especializado

d) Mantengan enlaces de complementación con otras organizaciones "próximas"

e) Identifiquen o definan claramente las necesidades e intereses de la "clientela" constituida por sus usuarios

f) Tengan una política estable y - en lo posible - creciente de capacitación y servicios a los usuarios, basada en la investigación de los perfiles de interés y otros aspectos pertinentes

g) Se organicen para facilitar su entronque en redes de información a nivel nacional, regional y mundial.

Productos del IICA

a1) Adoptar, adaptar o elaborar y difundir normas de clasificación y ordenamiento de información.

a2) Lograr el establecimiento de un convenio que uniformice a).

b1) Una guía técnica detallando criterios que permitan determinar cuáles son las colecciones básicas que se deben mantener para cumplir las distintas funciones específicas de estos organismos.

b2) Dar a dicha guía amplia difusión selectiva entre los organismos pertinentes, y especialmente entre los organismos de capacitación de personal para aquéllos.

c1) Una guía especificando los objetivos operacionales (conocimientos, habilidades y destrezas) de la formación y perfeccionamiento del personal de distinto nivel que debe atender las distintas funciones de estos organismos.

c2) Lograr que los organismos que preparan este personal adopten estos objetivos operacionales. En la medida en que algunos de ellos no los adopten, o no estén en condiciones de formar todo el personal necesario, conducir programas propios con dicho fin.

c3) Demostrar, especialmente a los niveles decisorios, la importancia y necesidad de contar con personal especializado.

d1) Lograr que se formalicen relaciones de complementación con organizaciones próximas.

e1) Lograr que los organismos de formación especialicen técnicos en la organización y funcionamiento de distintos tipos de servicios a los usuarios, incluyendo la capacitación de éstos para su uso.

e2) Desarrollar metodologías simples y efectivas para identificar y cuantificar las características de los usuarios y sus áreas de interés.

f1) Identificar, diseñar y difundir modelos alternativos, aplicables a distintas circunstancias, para la provisión de servicios a los usuarios.

f2) Formular, junto con los técnicos nacionales, políticas específicas para el ofrecimiento de servicios a los usuarios y para la capacitación de éstos en el mejor aprovechamiento de tales servicios.

g1) Hacer que los responsables de estas organizaciones conozcan las ventajas de integrarse a redes nacionales, regionales y mundiales de información.

Programa C

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que los sistemas institucionales,(en los países donde existen, o los organismos claves para su integración futura, en los restantes) que acumulan, ordenan y distribuyen información, integren su acción en una red hemisférica que permita a cada uno de ellos disponer con prontitud de toda la información acumulada en cada uno de los subsistemas u organizaciones que integran la red.

Productos (Terminales) del IICA

a) Establecer y mantener un mecanismo central de intercambio de la información capaz de desempeñar de manera eficaz, eficiente y

to las siguientes funciones:

i) Planificar, organizar, coordinar y evaluar el funcionamiento de la red hemisférica de información, permitiendo su enlace con las redes nacionales, mundiales o regionales correspondientes, existentes o a crearse.

ii) Establecer las normas e instrumentos técnicos para el funcionamiento de la red.

iii) Mantener un catálogo central de localización de la información disponible en cada una de las organizaciones participantes.

iv) Establecer enlaces de cooperación e intercambio con otras redes y organizaciones de carácter nacional, regional o mundial, y servir de intermediario entre éstas y las organizaciones que integran la red hemisférica.

v) Prestar servicios de referencia para el uso de dicha información (iii y iv).

vi) Servir de agencia de intercambio de información.

vii) Servir como centro de capacitación del personal de los subsistemas u organizaciones claves nacionales que tendrán, a nivel de cada subsistema u organización, la responsabilidad de mantener el enlace de ésta con la red.

Productos (Intermedios) del IICA

a) Lograr que cada uno de los subsistemas u organizaciones claves que integran la red acepte y aplique las normas técnicas de su funcionamiento.

b) Lograr que se establezcan los convenios bilaterales y multilaterales necesarios para asegurar el funcionamiento fluído y permanente de la red.

c) Elaborar un plan maestro para el funcionamiento de la red hemisférica, definiendo las funciones de los distintos niveles (de organización, nacional, regional y hemisférico).

d) Diseñar, programar e implementar la actualización periódica y sistemática del catálogo central de localización de la información disponible.

e) Establecer convenios con otras redes y organizaciones regionales o mundiales, que le permitan disponer oportunamente de la información que ellas manejan. En la medida necesaria, diseñar metodologías para la compatibilización de la información acumulada en dichas redes.

f) Establecer un sistema de recuperación de la información disponible en su propio catálogo y en las otras redes con las cuales está asociado.

g) Establecer una unidad de referencia e intercambio de información, normar su funcionamiento, y ponerla a disposición de las organizaciones en los países, y de las redes asociadas.

h) Identificar las necesidades de personal especializado de las organizaciones que participan en la red, discriminadas por categorías y niveles funcionales; determinar los objetivos operacionales de la formación para cada una de estas categorías y niveles funcionales; establecer un programa de capacitación suficiente para cubrir las necesidades identificadas, en plazos razonales.

Línea II - EDUCACION PARA EL DESARROLLO RURAL

Objetivo de la Línea

Transformar la educación rural en general, y agrícola en particular, en un instrumento eficaz y eficiente para el desarrollo del sector.

Programa A

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

- Lograr que en cada país se establezca, de manera formal o informal, pero con capacidad operacional efectiva, un mecanismo (u organismo) de investigación y planeamiento de la educación rural y agrícola capaz de desempeñar las siguientes funciones:

a) Investigar los factores relevantes de la situación educacional de la población rural y determinar los requerimientos actuales, potenciales y teóricos de dicha población en tales aspectos.

b) Analizar el proceso general de desarrollo agrario del país y determinar las necesidades educacionales que se derivan de tal proceso, particularmente en lo que se refiere al aumento de la producción y la productividad, la generación de empleo y la reducción de la marginalidad en el sector rural.

c) Planificar sobre la base de las investigaciones mencionadas, la acción que corresponda realizar a las organizaciones y subsistemas que integran el sistema, para lograr con eficacia y eficiencia la satisfacción de los requerimientos y necesidades de la población y del desarrollo rurales.

d) Coordinar, a través de las organizaciones y subsistemas mencionados, la ejecución de las acciones previstas en el plan, para lo cual cada una de ellas debería organizarse, programar su labor y evaluarla para cumplir con eficiencia la parte que le corresponda.

Productos del IICA

O1) Identificar, mediante un diagnóstico específico desarrollado para tal fin, el ámbito institucional más apropiado para el cumplimiento de las funciones citadas.

O2) Establecer, conjuntamente con las autoridades correspondientes en dicho ámbito institucional, la conveniencia y necesidad de que dichas funciones sean desarrolladas.

O3) Identificar, con las autoridades citadas, la ubicación institucional más apropiada para el cumplimiento de las funciones, así como el modelo de organización y funcionamiento del organismo (o mecanismo) encargado de cumplirlas.

a1) Desarrollar con el cuerpo técnico de dicho organismo las metodologías de investigación apropiadas para establecer, de manera dinámica, la demanda educativa.

a2) Proporcionar a este organismo el resultado de investigaciones similares desarrolladas, o iniciadas, en otros países.

b1) Elaborar y ensayar, con el organismo, metodologías que permitan ponderar y calificar la demanda según las necesidades de recursos humanos que planteen los objetivos nacionales para el desarrollo del sector, y otros objetivos planteados por el propio sistema educativo.

c1) Habilitar al organismo para el manejo de metodologías y técnicas de planificación educativa, poniendo a disposición de su cuerpo técnico, o elaborando conjuntamente con el mismo si no existiesen, los instrumentos de análisis y planificación adecuados al cumplimiento de la función c).

c2) Elaborar, conjuntamente con el organismo, los lineamientos generales de un primer plan.

Programa B

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

- Lograr que los distintos organismos y subsistemas que ejecutan acciones de educación rural en general y agrícola en particular:

a) Operacionalicen, para el ámbito que le corresponde a cada una de ellas, los lineamientos generales del Plan*.

b) Programen la ejecución de las acciones previstas en el mismo.

c) Ejecuten, coordinadamente y con eficacia y eficiencia, la parte que corresponde a cada una de ellas.

d) Entreguen a la sociedad los recursos humanos y tecnológicos necesarios y suficientes para que ésta esté en condiciones de mantener un proceso sostenido de desarrollo agrario.

3) Enriquezcan, desde el ámbito de cada una, las políticas y programas que, a nivel central, se formulan globalmente para la educación del sector.

---

* Plan de desarrollo de la educación para el sector, como se le define en el producto institucional c) del Programa A.

Productos del IICA

01) Identificar, mediante un diagnóstico específico desarrollado para tal fin, el o los organismos claves para la ejecución del Plan, si éste existe, o para la programación y ejecución específicas de acciones orientadas a incrementar la contribución de la educación al desarrollo del sector, en caso de que el Plan no haya sido elaborado.

En caso de que exista un Plan con las bases y características descritas en el programa, los productos del IICA serán:

a1) Desarrollar con los organismos pertinentes el conjunto de objetivos operacionales que - a los niveles correspondientes - permitan traducir los lineamientos de política en metas concretas de docencia, investigación y extensión, debidamente cuantificadas y calificadas.

b1) Elaborar con dichos organismos las metodologías de programación necesarias para estimar y prever la demanda financiera y de recursos humanos necesaria par alcanzar las metas fijadas.

b2) Ensayar, conjuntamente con los técnicos de dichos organismos, la metodología adoptada, introduciendo en ella las modificaciones y ajustes necesarios para hacerla funcional.

c1) Diseñar con las autoridades correspondientes los modelos institucionales de coordinación, poniendo a disposición de ellos, si fuera del caso, experiencias exitosas de otros países.

d1) Estudiar de manera sistemática con los técnicos de los organismos seleccionados, la evolución cuantitativa y cualitativa de la demanda, revisando los perfiles de docencia, investigación y extensión, para ajustarlos a dichos cambios.

d2) Diseñar y realizar conjuntamente con los organismos correspondientes, estudios que permitan apreciar el ajuste de sus productos, en materia de docencia, investigación y extensión, una vez que éstos hayan sido entregados a la sociedad.

e1) Examinar con los organismos citados la viabilidad del Plan, sugiriendo a las autoridades correspondientes los ajustes y cambios que se consideren necesarios para que refleje la evolución de la demanda y los cambios en la situación y tendencias de desarrollo del sector.

En caso de que no exista un plan de desarrollo para la educación del sector, el IICA trabajará con los mismos productos, con dos modificaciones:

a) Buscará identificar entre los organismos aquél que pueda ejercer la función de liderazgo, enriqueciendo su capacidad técnica para que a mediano plazo comience a desarrollar funciones similares a las descritas en el Programa A.

b) En lugar de operacionalizar líneas de política, que no existen, deberá ayudar a cada organismo a que defina interinamente sus productos, manteniendo la flexibilidad necesaria para introducir los ajustes del caso cuando exista un Plan.

(<u>Alternativa</u>: Incorporar la mayor parte de este Programa en el anterior y elaborar un nuevo Programa B enfocado más específicamente al fortalecimiento de la capacidad de ejecución de los organismos del sistema, sin perder de vista el objetivo de la Línea y teniendo en cuenta que puede haber, o no , un plan de desarrollo para la educación del sector.)

LINEA III - INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA

Objetivo de la Línea

Lograr que la investigación y transferencia de tecnología agropecuaria se conviertan en un instrumento efectivo para el desarrollo agrícola, a través de la producción y difusión de tecnologías aplicables particularmente por los pequeños y medianos productores.

Programa A

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que en cada país exista un subsistema institucional que desempeñe con eficacia y eficiencia las siguientes funciones:

a) Identificar las áreas prioritarias para la investigación físico-biológica y socio-económica y la transferencia de tecnología, en función de los objetivos sociales y económicos de los planes nacionales de desarrollo rural.

b) Crear y adaptar la tecnología apropiada para su utilización en los programas nacionales de desarrollo rural.

c) Crear y adaptar mecanismos eficaces y eficientes para la adopción de la tecnología apropiada, especialmente por los pequeños y medianos productores.

Productos del IICA

a1) Lograr que los países, a través de los organismos pertinentes existentes o a crearse elaboren o adopten criterios y metodologías válidos para identificar y asignar prioridad a distintas áreas posibles de investigación, y señalen un orden de prioridades a corto o mediano o largo plazo.

a2) Lograr que las organizaciones de investigación orienten su acción hacia la identificación, adaptación y creación de innovaciones tecnológicas para resolver los problemas identificados. Estas innovaciones serán compatibles con las condiciones (prevalentes y previsibles) físico-biológicas y socio-económicas en que se realiza la producción.

a3) Lograr que el proceso descrito en b) se realice a partir de una identificación de la clientela hacia la que va dirigida, atendiendo especialmente a los estratos de menores recursos en el sector rural.

b1) Lograr que las organizaciones que realizan investigación físico-biológica y socio-económica conjuguen sus esfuerzos para definir de manera clara y exhaustiva cuál o cuáles son los problemas a los que se debe dar solución mediante la innovación tecnológica y su adopción masiva y cuáles son las investigaciones básicas que deben conducirse para sustentar tales innovaciones.

c1) Lograr que las instituciones mencionadas desarrollen, en la medida necesaria, investigaciones claramente orientadas hacia la solución de los problemas identificados.

c2) Lograr que las organizaciones productoras de tecnología identifiquen los canales a través de los cuales las clientelas escogidas usualmente reciben (o pueden recibir) información sobre innovaciones tecnológicas y condiciones socio-económicas de su aplicación.

c3) Lograr que las organizaciones de investigación, u otras pertinentes en su caso, mejoren, adapten o creen los canales adecuados para transmitir las innovaciones mencionadas en c1).

c4) Lograr que las organizaciones de investigación utilicen dichos canales para que las informaciones por ellos producidas lleguen de manera eficaz y eficiente al productor, en general, y a las clientelas seleccionadas, en particular.

Programa B

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que en cada región exista un mecanismo institucional eficaz y eficiente que desempeñe las siguientes funciones:

a) Identificar las áreas prioritarias de cooperación regional entre los organismos nacionales de investigación y transferencia de tecnología agrícola, en función de su grado relativo de desarrollo y de la cooperación extranacional disponible.

b) Promover y establecer la cooperación entre los organismos nacionales, regionales e internacionales de investigación y transferencia de tecnología agrícola y de cooperación financiera.

Productos del IICA

a) Lograr que los países de cada región, a través del organismo regional integrado por los organismos nacionales, identifiquen y asignen prioridad a las áreas de cooperación técnica en la investigación y transferencia de tecnología agrícola.

b) Lograr que la cooperación técnica regional funcione en un esquema coherente de cooperación entre los organismos nacionales, regionales e internacionales en los campos de investigación y transferencia de tecnología agrícola, así como su integración con los programas nacionales y regionales de inversión para el desarrollo rural.

LINEA IV - PRODUCCION, PRODUCTIVIDAD Y COMERCIALIZACION AGROPECUARIA

Objetivo de la Línea

Aumentar la disponibilidad real de productos agropecuarios para consumo interno y para la exportación en los Estados Miembros, especialmente la de productos alimenticios y mejorar los ingresos directos e indirectos de los productores, en particular de aquellos de menores recursos.

Programa A

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que las instituciones que brindan servicios a los agricultores, con el fin de incrementar la producción y reducir su costo unitario (crédito, asistencia técnica, fomento general o por rubros, etc):

a) Coordinen y complementen su acción a fin de enfrentar de manera realista la compleja situación de su clientela y lograr un efecto sinergístico para aumentar su producción.

b) Aumenten la proporción de pequeños agricultores, y sus agrupaciones o asociaciones, a los que atienden con sus servicios, desarrollando para ello las normas y los métodos apropiados.

c) Aumenten su eficacia, mediante la participación de los usuarios en sus decisiones y brindando sus servicios de manera más oportuna y apropiada (en términos cualitativos y cuantitativos).

d) Aumenten su eficiencia ampliando su cobertura (especialmente en términos de pequeños agricultores y sus asociaciones) manteniendo los costos unitarios de sus servicios o aún reduciéndolos.

e) Actúen sobre la base de políticas operacionales coherentes con los planes nacionales vigentes y con su propia apreciación de la situación y orientadas a alcanzar, en el ámbito específico correspondiente, aumentos de producción, reducción de costos y economía de recursos escasos.

Productos del IICA

a1) Lograr que las organizaciones pertinentes establezcan mecanismos de enlace efectivos, y a todos los niveles operativos correspondientes, con el fin de coordinar su acción.

b1) Identificar alternativas metodológicas existentes, o elaborar nuevas alternativas, para la provisión de estímulos y servicios a los productores pequeños y sus asociaciones, y proponerlas a las organizaciones pertinentes en cada país.

b2) Lograr que dichas organizaciones adopten las metodologías más apropiadas en cada caso y las ensayen en experiencias significativas o en gran escala.

c1) Lograr que estas organizaciones evalúen la eficacia de sus servicios en términos cuantitativos y cualitativos e identifiquen vías y medios para aumentarla.

d1) Lograr que analicen su organización funcional y administrativa con miras a simplificar los procesos correspondientes, agilizar los trámites internos, facilitar la toma de decisiones y reducir los costos.

e1) Lograr que las distintas organizaciones realicen el diagnóstico específico correspondiente a su ámbito de acción identificando

los obstáculos que, dentro del mismo, impiden el logro de los objetivos identificados para el sector.

e2) Lograr que dichas organizaciones elaboren las políticas operacionales que orienten su acción hacia la solución de los problemas identificados por el diagnóstico en particular aquéllos que afectan a los estratos de menores recursos.

Programa B

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que, en cada país, con el fin de mejorar la distribución de productos y reducir al mínimo las pérdidas de post-cosecha, el sistema de comercialización agropecuaria:

a) Establezca y mantenga normas o mecanismos de regulación del mercado que equiparen las oportunidades de acceso de todos los productores al mercado, favoreciendo para ello a los de menores recursos.

b) Adopte procesos funcionales y ofrezca servicios suficientes en calidad y cantidad, que resulten en una mayor agilidad y fluidez en el movimiento de los productos, una mayor facilidad en las transacciones, y que permitan la generación o aprovechamiento de economías de escala mediante la agrupación y organización de los productores para la compra de insumos y venta de productos.

c) Adecúe en tamaño, calidad, ubicación y funcionamiento la infraestructura física de almacenamiento, manejo y transformación primaria y transporte, al volumen, naturaleza y flujo de la producción actual y previsible.

d) Establezca y mantenga un servicio eficiente de información de mercados que facilite la toma de decisiones por parte de los productores y la fijación de políticas de comercialización y de precios a los niveles correspondientes.

Productos del IICA

a1) Diseñar, conjuntamente con los responsables de esta tarea en cada país, modelos institucionales que permitan la apertura y funcionamiento de canales diferenciados de comercialización para los pequeños productores. Ocasionalmente, las asociaciones de éstos deben tener acceso a dichos canales, cuando su tamaño y el volumen de su operación lo justifiquen.

a2) Diseñar metodologías de análisis para examinar y perfeccionar el funcionamiento de los canales diferenciados que se establezcan y lograr su aplicación por parte de las instituciones nacionales correspondientes.

b1) Lograr que los sistemas nacionales de comercialización identifiquen los puntos de estrangulamiento y las disfunciones que restan agilidad y fluidez al movimiento de los productos, dificultan las transacciones, impiden el aprovechamiento de economías de escala y determinan pérdidas de productos.

b2) Poner a disposición de las instituciones nacionales modelos de solución para dichos estrangulamientos y disfunciones, ya sea adoptándolos de la experiencia existente o bien diseñando, conjuntamente con los técnicos nacionales, otros nuevos que respondan a situaciones específicas.

c1) Lograr que las instituciones nacionales pertinentes planifiquen el desarrollo del sistema y de la infraestructura física de comercialización agropecuaria y de transformación primaria de

manera que pueda atender las necesidades actuales y potenciales del sector.

d1) Poner a disposición de las instituciones modelos normalizados para la recolección, procesamiento, y difusión de la información sobre mercados.

d2) Habilitar a las instituciones para el análisis de dicha información y la formulación de propuestas de políticas de comercialización y de precios.

d3) Establecer enlaces entre distintos centros de información sobre mercados y aumentar la disponibliidad de datos en el ámbito necesario.

Línea V - DESARROLLO RURAL REGIONAL

Objetivo de la Línea

Ampliar la frontera agrícola, generar ocupación y aumentar la producción a través de las instituciones que tienen por función el aumento y uso racional de los recursos naturales disponibles, a través de enfoques regionales.

Programa A

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que las instituciones que en los Estados Miembros se ocupan de colonización, desarrollo forestal, conservación y manejo de tierras y aguas, desarrollo de los trópicos deshabitados, desarrollo agroindustrial y otras análogas:

a) Examinen las políticas y los objetivos globales y sectoriales del desarrollo nacional, analicen las implicaciones que tienen para sus respectivos ámbitos de acción, y desarrollen políticas operacionales propias aplicables a dichos ámbitos.

b) Recopilen y generen la información necesaria a fin de disponer de inventarios útiles y actualizados de los recursos de distinta índole, actuales y potenciales que, en regiones preseleccionadas de desarrollo, deben ser tomados en cuenta para desarrollar su acción y con el propósito de identificar los obstáculos y problemas que existen para su utilización racional.

c) Planifiquen el uso racional de los recursos correspondientes en el ámbito de acción de cada institución para permitir la ocupación de nuevas áreas, intensificar el uso de las ya ocupadas, aumentar y diversificar las oportunidades ocupacionales, incrementar la producción y retener en las áreas rurales proporciones crecientes del valor agregado a la misma.

d) Coordinen su acción entre sí y con las otras instituciones que sean pertinentes en la medida suficiente para lograr el aporte conjugado de todos los elementos necesarios para producir el desarrollo integrado de regiones o subregiones preseleccionadas.

e) Aumenten su eficacia y eficiencia en la ejecución de proyectos dando participación preferente en ellos a los estratos de menores recursos.

Productos del IICA

a1) Lograr que las instituciones abarcadas por el programa, individualmente o en conjunto, desarrollen y adopten criterios definidos para establecer prioridades entre las distintas acciones posibles y para la selección de metodologías de ejecución de las mismas.

b1) Desarrollar, conjuntamente con dichas instituciones, metodologías específicas de investigación y diagnóstico que les permitan disponer de, y analizar, la información necesaria para orientar su acción, o poner a disposición de ellas metodologías desarrolladas y probadas en otros países o regiones.

c1) Desarrollar la competencia técnica de cada institución - o del conjunto de instituciones - en materia de planificación, en general, y en particular en materia de elaboración y ejecución de proyectos específicos en el ámbito cubierto por este programa.

d1) Establecer o adecuar los enlaces funcionales necesarios entre las instituciones involucradas a nivel de cada proyecto, tanto en la etapa de planeamiento como en la de ejecución.

e1) Poner a disposición de las instituciones modelos probados de mecanismos que aseguren la participación de sus beneficiarios y lograr que adopten o desarrollen los más adecuados para sus circunstancias.

Programa B

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que una institución nacional existente, o a crearse, asuma el liderazgo en la planificación y ejecución del desarrollo regional, a través del desempeño de las siguientes funciones:

a) Definir el papel del desarrollo regional dentro del desarrollo general del sector y del país.

b) Desarrollar, donde no exista, un sistema de regionalización adecuado a las características del país y basado en criterios definidos, de carácter físico-biológico y económico social.

c) Diseñar y operacionalizar modelos de planificación, administración, ejecución y evaluación de programas y proyectos de desarrollo regional, incluyendo la identificación de las instituciones que deben estar involucradas en cada proyecto, y la definición del papel que corresponde a cada una.

d) Prever y lograr el aporte oportuno y adecuado de los recursos de todo tipo, necesarios para la planificación, administración, ejecución y evaluación de cada proyecto de desarrollo regional. En caso necesario, la institución líder debe estar en condiciones de proveer estos recursos ella misma.

Productos del IICA

a1) Proponer a los niveles de autoridad correspondientes una política institucional de desarrollo regional, y obtener de ellos las decisiones necesarias para asignar el liderazgo y las funciones correspondientes a una institución existente, o bien a alguna que se cree con este propósito.

a2) Elaborar conjuntamente con los técnicos de dicha institución, lineamientos centrales de política para el desarrollo regional.

b1) Proveer a estas instituciones elementos que les permitan seleccionar entre las metodologías existentes, o bien desarrollar otras nuevas, apropiadas para diseñar un sistema de regionalización racionalmente concebido y susceptible de aplicación pragmática.

c1) Diseñar, conjuntamente con dicha institución, esquemas de gestión apropiados para los diferentes tipos de proyectos de desarrollo regional, antes de comenzar a ejecutarlas.

d1) Lograr que establezca enlaces efectivos con las instituciones nacionales e internacionales proveedoras de insumos para los proyectos.

Línea VI - CAMBIOS ESTRUCTURALES Y ORGANIZACION CAMPESINA

Objetivo de la Línea

Lograr una más adecuada distribución del ingreso, aumentar la ocupación, mejorar la situación de los campesinos sin tierra, asalariados agrícolas y pequeños propietarios y permitir su mayor participación en la adopción de las decisiones y políticas que los afectan.

Programa A

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que las instituciones responsables de definir y ejecutar políticas y programas de reforma agraria

a) Logren que se asigne prioridad al proceso de reforma agraria mediante el desarrollo, difusión y aceptación generalizada de una argumentación racional que demuestre, sobre la base de consideraciones de naturaleza ética, económica y social, la coincidencia de dicho proceso con el interés general.

b) Planifiquen adecuadamente el proceso y lo racionalicen desde el punto de vista administrativo, logrando que beneficie particularmente a los campesinos sin tierra, asalariados agrícolas y pequeños propietarios.

c) Realicen, en escala significativa y rápidamente, la adquisición y adjudicación de tierras.

d) Capaciten masivamente a los beneficiarios del proceso tanto en los aspectos organizacionales como en los técnicos, empresariales,

cívicos y culturales de la producción, o bien que logren que otras instituciones, específica o genéricamente responsables de esta tarea, la desarrollen adecuadamente.

e) Organicen y presten de manera eficaz y eficiente los servicios que deben acompañar necesariamente al proceso de adjudicación, o bien que logren que dichos servicios lleguen adecuadamente a través de las instituciones genéricamente responsables de los mismos.

Productos del IICA

a1) Lograr que las instituciones de reforma agraria elaboren y adopten una doctrina coherente, que coincida, en sus lineamientos generales, con el Marco Conceptual FAO-IICA sobre la Reforma Agraria y la filosofía humanista que éste encierra.

a2) Obtener que se cree un mecanismo de promoción y difusión masiva y generalizada de la doctrina.

b1) Lograr que se establezcan mecanismos fuertes de planificación, de abajo hacia arriba, organizados sobre la base de una amplia participación, debidamente enlazados y coordinados con las otras instancias de planificación pertinentes, a nivel central o sectorial.

b2) Lograr que las instituciones de reforma agraria se reorganicen de manera adecuada y coherente para cumplir ordenadamente, de manera eficaz y eficiente, las funciones de adquisición y adjudicación de tierras, y de organización campesina.

c1) Lograr que tengan acceso e influencia suficiente a los niveles pertinentes de decisión para obtener la emisión de las medidas jurídicas y financieras que las habiliten para cumplir sus funciones en escala significativa, rápida y masiva.

d1) Definir conjuntamente con las instituciones responsables de la reforma agraria, en términos operacionales, cualitativos y cuantitativos, las necesidades específicas de capacitación de sus beneficiarios en los aspectos gerenciales, tecnológicos, cívicos y culturales del desarrollo rural en general, y de la producción en particular.

d2) Lograr que estos organismos, u otros pertinentes, organicen de manera coordinada mecanismos específicos de capacitación capaces de cubrir un porcentaje significativo de cada una de las distintas necesidades de capacitación.

e1) Lograr que los organismos de reforma agraria coordinen su acción con los organismos del sector que prestan servicios a los agricultores, con el propósito de definir conjuntamente - en cantidad y calidad - los servicios que requiere el funcionamiento adecuado del proceso de reforma, distribuyéndose la tarea de ofrecerlos de la manera más racional, para asegurar que éstos sean prestados de manera eficaz y eficiente.

Programa B

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que en cada país exista y opere algún mecanismo institucional de promoción y apoyo a la organización campesina, en general, y a las empresas asociativas campesinas en particular, que desempeñe - o coordine- la efecución eficaz y eficiente de las siguientes funciones:

a) Planificar el desarrollo de la organización campesina, y particularmente de las empresas asociativas incluyendo la definición del papel de los distintos tipos de organizaciones y empresas en el desarrollo del sector, la programación racional de su expansión y la identificación de criterios mínimos de funcionamiento para cada tipo de organización.

b) Plantear y lograr la adopción de normas jurídicas que aseguren una base legal para el funcionamiento de las organizaciones y empresas campesinas, que promuevan su agrupación en organizaciones de grado más elevado y que permitan el establecimiento de mecanismos diferenciados que las coloquen en igualdad de oportunidad frente a los sectores más poderosos de la agricultura comercial.

c) Habilitar a las organizaciones y empresas campesinas existentes y a crearse, en materia de organización administrativa, tecnología, economía de la producción, comercialización, transformación primaria de productos y organización social del trabajo.

d) Asegurar y coordinar la prestación oportuna y eficaz de los servicios sociales del Estado, particularmente los de educación, salud, vivienda y previsión social.

e) Capacitar a los miembros de las organizaciones y particularmente de las empresas en los aspectos organizacionales, técnicos, empresariales, cívicos y culturales de las mismas.

Productos del IICA

lograr que el sistema institucional de cada país establezca o desarrolle a partir de algún organismo existente, un mecanismo de promoción y apoyo de la organización campesina en general y de las formas asociativas de producción en particular.

a1) Habilitar al organismo u organismos correspondientes para la adopción y uso de metodologías pragmáticas para planificar el desarrollo de la organización campesina en general, y de las formas asociativas de producción en particular.

b1) Identificar, preferentemente de manera conjunta con los organismos pertinentes, medios específicos tendientes a equiparar las oportunidades de las organizaciones y empresas campesinas frente a otras formas empresariales.

b2) Proporcionar a dichos organismos los elementos necesarios para la elaboración de leyes, normas y reglamentos suficientes que favorezcan el funcionamiento de las organizaciones y empresas campesinas y su agrupación.

c1) Determinar, conjuntamente con los organismos pertinentes, las necesidades en los campos señalados.

c2) Desarrollar, conjuntamente con dichos organismos, metodologías para satisfacer las necesidades citadas.

c3) Diseñar medios apropiados para transferir dichas metodologías de manera práctica a las organizaciones y empresas campesinas.

d1) Determinar, conjuntamente con los organismos pertinentes, las necesidades en los campos señalados.

d2) Desarrollar, conjuntamente con dichos organismos, metodologías para satisfacer las necesidades citadas.

d3) Establecer enlaces de coordinación adecuados entre los distintos organismos de servicio y los encargados de la promoción y apoyo de las organizaciones y empresas campesinas.

e1) Identificar, conjuntamente con el organismo responsable, y con amplia participación de los usuarios, los perfiles de la capacitación requerida por los miembros de las organizaciones y empresas campesinas, en los distintos niveles y categorías funcionales, incluyendo particularmente sus dirigentes.

e2) Diseñar, conjuntamente con el organismo responsable de la promoción y apoyo las metodologías de capacitación apropiadas.

e3) Estructurar, conjuntamente con los organismos correspondientes, el aparato institucional que deberá impartir dicha capacitación, incluyendo la participación de los beneficiarios de la misma.

LINEA VII - FORMULACION Y ADMINISTRACION DE LA POLITICA AGRARIA

Objetivos de la Línea

Planificar el desarrollo del sector atendiendo la situación existente y los recursos de distinto tipo disponibles y aumentar la eficacia y eficiencia globales del sistema institucional encargado de la ejecución de los planes pertinentes.

Programa A

Productos Institucionales (Objetivos del Programa).

Lograr que las oficinas sectoriales de planificación y las instancias de planificación de los organismos del sector:

a) Elaboren coordinadamente planes, programas y proyectos para el desarrollo del sector, coherentes entre sí, debidamente enlazados y compatibilizados con los planes de desarrollo a nivel nacional y que tomen debidamente en cuenta el mejoramiento de la situación de los estratos de menores recursos.

b) Analicen permanentemente la situación del sector para identificar problemas actuales y previsibles y propongan medidas para su solución y prevención. Este análisis debe incluir muy particularmente el estudio de los efectos y resultados de los planes y programas en ejecución.

c) Reprogramen, como resultado de las decisiones adoptadas por los niveles pertinentes.

Productos del IICA

a1) Lograr que la oficina sectorial y las instancias de planeamiento

de los organismos del sector establezcan mecanismos eficaces de coordinación, o aumenten la eficacia de los existentes.

a2) Desarrollar, con este mecanismo de coordinación, criterios generales y específicos que permitan establecer y medir la coherencia de los planes, programas y proyectos, entre sí.

a3) Desarrollar, conjuntamente con este mecanismo, y con la Oficina Central de Planeamiento, criterios generales y específicos que permitan establecer compatibilidad entre el Plan nacional de desarrollo y los planes, programas y proyectos a nivel sectorial, y hagan posible la medición de dicha compatibilidad.

a4) Lograr que las oficinas sectoriales y las instancias de planificación a nivel de organismos elaboren programas y proyectos específicamente orientados a cumplir objetivos sectoriales de mejoramiento de la situación de los estratos de menores recursos.

b1) Lograr que la Oficina de Planificación Sectorial establezca mecanismos eficaces de diagnóstico y evaluación.

c1) Lograr que la planificación sectorial constituya un proceso continuo para mantener la acción del sector permanentemente ajustada a las necesidades de su desarrollo.

Programa B

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que los organismos del sector, y aquellos que mantienen vínculos con él, que están encargados de la ejecución de planes, programas y proyectos, desarrollen y adquieran mayor capacidad conjunta para:

a) Administrar de manera eficaz y eficiente la ejecución de dichos planes, programas y proyectos.

b) Mantener una coordinación efectiva de sus acciones.

c) Supervisar y controlar la ejecución de las distintas fases de los planes, programas y proyectos del sector.

d) Establecer o desarrollar un sistema amplio y efectivo de comunicación inter e intra-institucional para permitir el correcto desempeño de las funciones mencionadas en los puntos anteriores.

Productos del IICA

a1) identificar, conjuntamente con las instancias correspondientes, los elementos críticos del sistema institucional, donde se producen los entrabamientos que afectan la capacidad de ejecución del sistema en su conjunto.

a2) Proponer alternativas racionales para la creación o reestructuración de organismos del sector, o el reordenamiento del sistema en su conjunto, para eliminar los entrabamientos que afectan su capacidad de ejecución, y lograr la adopción de aquella alternativa más adecuada a las circunstancias y posibilidades.

CAPITULO V

POLITICAS Y ESTRATEGIAS A NIVEL DE PAIS

La aplicación de las políticas y estrategias del IICA a nivel de cada país tiene su fundamento en las consideraciones siguientes:

1. La acción del IICA para el logro de sus objetivos se concreta necesariamente a nivel de país y de acuerdo con la estrategia elegida se traduce en modificaciones en el comportamiento del sistema institucional nacional.

2. Dicha modificación se puede obtener actuando sobre el sistema como un todo, o actuando de manera específica sobre algunos de sus componentes, convenientemente seleccionados.

3. La modificación del comportamiento institucional puede iniciarse a través de proyectos encuadrados en uno cualquiera de los programas previstos que, complementados eventualmente y en la medida necesaria por acciones específicas encuadradas en otros programas, conducirán a dicha modificación del comportamiento del conjunto.

4. La posibilidad de acción del IICA, así como la probabilidad de tener éxito a través de ella depende, en buena medida, del grado en que dichas acciones coincidan o correspondan con las políticas nacionales de desarrollo, sean éstas implícitas o explícitas.

5. Por lo tanto, tal como lo indica la metodología de elaboración del PANP, la selección de las áreas de acción del IICA en cada país requiere la compatibilización previa de sus políticas y objetivos con las políticas y objetivos nacionales.

6. Dicha compatibilización, para ser efectiva, debe establecerse conjuntamente con las autoridades nacionales a los niveles correspondientes.

7. En muchos países el IICA ha generado suficiente confianza comp para que éstos acepten su cooperación en la solución de los problemas importantes del desarrollo, o bien está en condiciones de ampliarla o generarla hasta el punto necesario para ello.

8. Dicha confianza se da también, y se está ampliando aún más, a nivel de organismos bilaterales o internacionales de financiamiento. Ello ofrece oportunidad de obtener recursos adicionales en apoyo de acciones programadas conjuntamente por el IICA y los países.

9. No obstante los dos puntos anteriores, un porcentaje importante de los servicios que los países solicitan al IICA a menudo se circunscribe a la solución de problemas de coyuntura.

10. Los recursos regulares del IICA y sus incrementos previsibles son sumamente limitados frente a la variedad y magnitud de los problemas del desarrollo rural de los Estados Miembros.

11. Dado lo anterior, la atención de la totalidad o una parte sustancial de la demanda coyuntural implicaría una dispersión excesiva de los recursos disponibles y no permitiría desarrollar acciones en escala adecuada para apoyar la solución de los problemas centrales del sector.

12. Tales problemas centrales siempre se encuentran vinculados, de una u otra manera, con las políticas nacionales de desarrollo rural.

13. Por cuanto los objetivos y estrategia del IICA han sido fijados por los Estados Miembros en función de sus propias necesidades, puede deducirse que cualquier política nacional de desarrollo rural ofrecerá siempre algún ángulo o apertura para apoyarla, a través de un conjunto de acciones tipificado en alguno de los programas del IICA.

14. Por lo tanto, si bien la demanda efectiva puede ser en su mayor parte de carácter coyuntural, siempre es posible para el IICA suscitar una demanda por acciones más medulares relacionadas de manera más directa y permanente con las políticas nacionales, con el funcionamiento del sistema institucional, y de mayor coincidencia con los productos institucionales previstos en los programas del IICA.

15. El éxito de las acciones descritas en el punto anterior requiere la concentración de una masa crítica de esfuerzos y recursos que permitan atacar simultánea o secuencialmente todas las variables pertinentes del problema.

Líneas de Política:

De acuerdo con las premisas enunciadas en los puntos anteriores, la acción del IICA en cada país se ajustará a los lineamientos de política que se exponen a continuación:

16. La modificación del comportamiento del sistema institucional de un país representa el punto de concurrencia de las políticas y programas del país y del IICA y por lo tanto siempre será abordada a través de acciones concertadas con los niveles de autoridad correspondientes en cada país.

19. Las acciones del IICA en cada país corresponderán siempre a uno u otro de los tipos siguientes:

a) Acciones Coyunturales. Son actividades aisladas y de corta duración, que responden a una demanda de tipo coyuntural y a una solicitud expresa de las autoridades nacionales competentes de más alto nivel.

b) Proyectos Específicos Promocionales. Son actividades, o conjuntos de éstas, que el IICA programa explícitamente con el propósito de abrir posibilidades para abordar posteriormente, acciones de mayor envergadura (proyectos integrales) en nuevas áreas de trabajo. Además de lo anterior, estos proyectos se orientarán siempre a la obtención de uno o más de los productos institucionales (pero no necesariamente todos ellos) previstos como objetivos de alguno de los programas del IICA.

c) Proyectos Integrales. Son conjuntos de actividades orientados a la obtención del total de productos institucionales que configuran los objetivos de uno de los programas del IICA, cuyos resultados puedan ser apreciados objetivamente a través del mejoramiento de la situación de los productores del país, o grupos de éstos, particularmente aquéllos que integran los estratos de menores recursos. Además, los proyectos integrales deben permitir abordar problemas medulares del desarrollo del país, facilitar la concurrencia de acciones de carácter complementario (concentrando en esta forma las labores del Instituto y dándoles coherencia) y promover un flujo significativo y suficiente de recursos para su ejecución.

Dentro de los proyectos integrales, las acciones complementarias son actividades, o conjuntos de actividades, que concurren al logro de sus objetivos mediante la obtención de uno o más productos institucionales cubiertos en el ámbito de acción de un programa del IICA diferente de aquél en el que se centra el proyecto integral.

18. Para identificar y seleccionar las acciones del IICA a nivel de país se utilizará la metodología adoptada para la elaboración del Plan de Acción a Nivel de País y, subsidiariamente, los siguientes criterios de preferencia, según los casos;

a) Acciones Coyunturales: La oficina local del IICA cuenta con recursos de operación disponibles, en la medida necesaria, con personal idóneo para realizar las tareas previsibles y con tiempo para ello; la solicitud proviene de una fuente importante dentro del sistema institucional; finalmente, los resultados previsibles de la actividad serán útiles para promocionar la imagen del IICA y demostrar su capacidad.

b) Proyectos Específicos Promocionales. Las actividades previstas han sido programadas dentro del Plan de Acción a Nivel de País y se han previsto los recursos operacionales necesarios para atenderlas; existe una posibilidad concreta y debidamente indentificada de que tales actividades podrán generan un Proyecto Integral (dentro de las posibilidades de acción actuales y potenciales del IICA); las acciones previstas cuentan con el interés del país, expresado a través de autoridades de la más alta

jerarquía posible en el sistema institucional y pueden crear interés paralelo en organismos financiadores externos, aumentando el flujo de recursos externos hacia el país; su ejecución permitirá al IICA realizar una tarea innovadora y ganar experiencia para afrontar situaciones análogas.

Satisfechos los requisitos anteriores, se tomarán en cuenta además: la existencia de una línea de acción nacional que ofrezca oportunidad para la acción del IICA para el fortalecimiento institucional y las posibilidades que ofrezca para incrementar la confianza del país en la capacidad técnica y ejecutiva del Instituto.

Finalmente, se tomará en cuenta la capacidad y disponibilidad de tiempo del personal local del IICA para ejecutar las acciones previstas y la posibilidad de reforzarlas oportunamente y en la medida necesaria.

c) Proyectos Integrales. La prioridad asignada por el país al proyecto en su conjunto y la que le corresponde dentro del Plan de Acción a Nivel de País; la existencia o establecimiento de un proyecto nacional (con efectos medibles a nivel de productores, o grupos de éstos, especialmente aquéllos pertenecientes a los estratos de menores recursos) al cual el Proyecto Integral pueda dar apoyo con posibilidades de lograr el conjunto de productos institucionales (objetivos) previstos en el programa correspondiente; el proyecto nacional tiene asignados los recursos necesarios para su ejecución y está patrocinado por

las autoridades nacionales de más alto nivel; existen posibilidades concretas de generar un flujo de recursos externos en apoyo tanto del proyecto nacional como del proyecto integral; el IICA tiene capacidad actual o potencial previsible para desarrollar el proyecto.

Las acciones complementarias dentro del proyecto integral serán seleccionadas tomando en cuenta los criterios siguientes: El Plan de Acción a Nivel de País pone en evidencia la necesidad de lograr, en otros programas del IICA determinados productos institucionales (objetivos) concurrentes para el logro pleno de las finalidades de un Proyecto Integral; la apreciación de esta necesidad es compartida por el gobierno; la existencia o establecimiento de una línea de acción nacional que ofrezca oportunidad al IICA para obtener los productos institucionales (objetivos) previstos; el Instituto cuenta con los recursos técnicos y financieros para ejecutarlas.

Subsidiariamente, las acciones complementarias pueden permitir el logro de una proporción apreciable del conjunto de productos institucionales (objetivos) de un programa distinto de aquél en el que se ubica el Proyecto Integral.

19. Dentro de la metodología prevista, la oficina del IICA en cada país desarrollará un Plan de Acción compuesto principalmente por Proyectos Integrales, y Proyectos Específicos Promocionales.

Las Acciones Conyunturales estarán incluídas, en lo posible, dentro del Plan de Acción,. Dado su carácter sin embargo, podrán ser programadas independientemente de él.

20. La aplicación de las políticas y criterios establecidos en el presente Plan de Cinco Años será gradual y progresiva, previéndose que, al final del mismo se cumplirán las siguientes metas, que se formulan de manera indicativa:

a) Cada una de las Oficinas del IICA en los países habrá elaborado (dentro de la metodología prevista para ello y aplicando los criterios establecidos en este documento) un Plan de Acción a Nivel del País respectivo y habrá obtenido su aprobación, Se espera haber alcanzado parcialmente esta meta en el 100% de los países al inicio del tercer año (1979-80). Esto significa que, para esa fecha, en cada país deberá existir por lo menos, un Proyecto Integral y posiblemente algún Proyecto Específico Promocional.

b) El Presupuesto operativo del IICA en cada país tendrá la siguiente distribución:

- para Proyectos Integrales, incluyendo las acciones complementarias no menos del 60%
- para Proyectos Específicos Promocionales, no menos del 20%
- para Acciones Coyunturales, no más del 20%

En consecuencia, los Proyectos Integrales incluyendo las acciones complementarias y los Proyectos Específicos Promocionales que integran típicamente el Plan de Acción insumirán una proporción no inferior al 80% del total de recursos regulares disponibles. Se prevé que al comienzo del tercer

año (año fiscal 1979-80) cada una de las oficinas del IICA en los países habrá alcanzado por lo menos el 50% de la meta.

c) Cada Plan de Acción a Nivel de País incluirá al menos un Proyecto Integral. Esta meta se alcanzará a través de la siguiente progresión:

- a comienzos del primer año se habrán elaborado y aprobado Proyectos Integrales en no menos de 8 países;
- a comienzos del segundo, en no menos de 16;
- a comienzos del tercero, en los 23 Estados Miembros, sin contar para estos efectos a Canadá y Estados Unidos.

d) Se habrán logrado, para financiar Proyectos Integrales y Específicos Promocionales del IICA, recursos externos provenientes de entidades financiadoras, por una suma varias veces superior a sus recursos regulares.

TERCERA PARTE: POLITICAS TECNICO-ADMINISTRATIVAS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN TECNICO

CAPITULO VI

POLITICA DE PLANIFICACION

Papel del Plan Técnico Indicativo

1. El Plan Técnico Indicativo constituye un planteamiento racional que tiene como propósito facilitar el diseño de proyectos que cumplan con cuatro condiciones:

a) que constituyan una contribución evidente, directa o indirecta, al cumplimiento de los objetivos del Plan General en materia de producción y productividad, generación de empleo y participación;

b) que, de acuerdo con la estrategia básica del IICA, constituyan un claro aporte al fortalecimiento de los sistemas institucionales que se dedican al desarrollo del sector agrario en los Estados Miembros;

c) que constituyan aportes relevantes a la solución de los problemas que los propios Estados Miembros definen como prioritarios dentro de las políticas nacionales de desarrollo del sector;

d) que constituyan unidades programáticas y de ejecución susceptibles de evaluación objetiva.

2. Dentro de este orden de ideas, las Líneas de Acción constituyen los elementos de enlace entre los objetivos del IICA y su estrategia básica. Definen, por consiguiente, los ámbitos institucionales más relevantes en los que debe desarrollar su acción el Instituto. La Resolución IICA/RAJD/Res.40(15/76) de la Junta Directiva ha fijado esta definición para el período cubierto por el Plan de Cinco Años. Este último, por lo tanto, se limita en este aspecto a formular una primera operacionalización de los propósitos perseguidos por el IICA en cada Línea.

3. A su vez, los programas subdividen el ámbito de cada Línea de Acción según criterios dictados por la naturaleza de los problemas cubiertos en cada caso.

4. Al hacerlo, cada programa define, a un nivel operacional más detallado, los productos esperados de las instituciones nacionales pertinentes. Habilitar a las instituciones para la obtención de dichos productos constituye, en términos genéricos, el cuadro de objetivos operacionales del Instituto.

5. Adicionalmente, los programas tipifican las acciones del IICA encaminadas a lograr tales objetivos.

6. Así concebido, el Plan Técnico Indicativo constituye un marco de referencia que garantiza que los proyectos elaborados dentro de él serán aportes legítimos y genuinos para la obtención de los objetivos finales que la Junta Directiva ha fijado para el IICA.

7. Las acciones concretas que realiza el IICA surgen de la identificación de problemas específicos a nivel de país; por lo tanto, su programación debe iniciarse a este nivel, continuándose a nivel regional y de la

Dirección General de tal manera que se asegure su coherencia y factibilidad dentro del marco de referencia que establece el Plan Técnico Indicativo. En la medida en que los problemas identificados varían de país a país y cambian con el tiempo, la acción del IICA deberá ser reajustada permanentemente. Por tal razón, el conjunto de proyectos debe mantener una amplia flexibilidad, asegurada por un proceso contínuo de planeamiento, ejecución y evaluación.

8. El Plan Técnico Indicativo constituye una guía para orientar y conducir dicho proceso, de manera que en cinco años la acción total del IICA resulte encuadrada de manera más eficaz y eficiente dentro del Plan General, evitando los inconvenientes que encerraría una ruptura brusca de la acción que actualmente se viene desarrollando.

9. Para tal fin, se procederá a la reprogramación progresiva de todas las acciones del IICA de acuerdo con metas establecidas en el Capítulo V. y dentro de las pautas señaladas a continuación.

Proceso de Elaboración y Aprobación de Proyectos*/

10. Las Acciones coyunturales surgen de solicitudes explícitas y, dado su carácter especial, deberán ser programadas de manera sencilla, dentro de los requerimientos consignados en los puntos 17a y 18a del Capítulo V.

11. Tales Acciones serán autorizadas por los Directores Regionales respectivos, siempre que no interfieran con la ejecución de Proyectos y que no excedan, en conjunto, el 20% de los gastos de operación previstos en el país.

---

*/ A los efectos de elaboración y aprobación, los proyectos del Fondo Simón Bolívar seguirán el mismo proceso que los proyectos integrales y los específicos promocionales, dentro de los lineamientos establecidos en el Reglamento respectivo.

12. Los Proyectos (integrales y específicos promocionales) corresponderán a las áreas prioritarias identificadas a través de la labor de diagnóstico prevista para la preparación del Plan de Acción a Nivel de País (PANP) y acordadas con la Comisión Nacional Asesora, donde ésta exista, o con las autoridades nacionales pertinentes.

13. Cada Proyecto proporcionará apoyo a una acción programada y financiada a nivel nacional como parte de los planes y programas propios de desarrollo.

14. Una vez seleccionada el área del Proyecto se definirá claramente el problema que éste procura solucionar. Esto permitirá identificar la Línea de Acción y el Programa en el cual debe insertarse el Proyecto.

15. A partir de este punto las políticas y estrategias por Líneas y Programas servirán de marco para el diseño del Proyecto, cuya elaboración podrá contar con el apoyo de la Dirección Regional correspondiente y de las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación y de Operaciones.

16. La metodología para la elaboración de los Proyectos de cualquier tipo (integrales y específicos promocionales) será la misma en todos los casos. La clasificación del Proyecto en uno u otro tipo será responsabilidad de la Subdirección General Adjunta de Planificación, que tomará en cuenta para ello las características del Proyecto y los criterios descritos en el Capítulo V.

17. La consolidación de los Proyectos a nivel regional y hemisférico, que estará a cargo de las instancias correspondientes (Dirección Regional y Subdirección General Adjunta de Planificación) constituirá la base para la elaboración del proyecto de Programa-Presupuesto anual.

Programa-Presupuesto y Programa Operativo

18. El Programa Presupuesto mantendrá su estructura actual, detallando los gastos por Líneas, Zonas y Programas. La parte descriptiva comprenderá: a) una explicación de los antecedentes, fundamentos y objetivos del Plan de Cinco Años; b) una descripción de cada Línea de Acción, su objetivo y su justificación; c) dentro de cada Línea se describirán los programas correspondientes, detallando sus objetivos (productos institucionales deseados), con su justificación, y de la estrategia adoptada para lograrlos (productos del IICA). En todo lo demás, este documento mantendrá la estructura aprobada por la Junta Directiva.

19. El Programa Operativo se preparará sobre la base de los PANPs, detallando en cada caso los proyectos aprobados, las relaciones entre ellos, y definiendo su tipo. Las Acciones Coyunturales se incluirán en el Programa Operativo siempre que estén aprobadas cuando se confeccione este documento. En caso contrario, serán agregadas al mismo con posterioridad.

Sistema de evaluación

20. El IICA utilizará el proceso de evaluación como un instrumento para el mejoramiento permanente de su acción y para asegurar el ajuste de éste al Plan Técnico Indicativo y al Plan General.

21. En este sentido, la evaluación será desarrollada como un proceso contínuo en el que participarán los distintos niveles que se encuentran involucrados en el planeamiento. A nivel de proyecto, particularmente, se pondrán a disposición del personal del IICA en los países los elementos de diseño y evaluación que permitan ajustarlos y reprogramarlos para asegurar su coherencia con los objetivos generales del Instituto.

CAPITULO VII

OTRAS POLITICAS

1. La primera fase de implantación del Plan de Cinco Años que abarca fundamentalmente tareas de reprogramación requiere, básicamente, la aprobación del Plan por la Junta Directiva y la disponibilidad de una política de planificación y de metodologías adecuadas para realizarla.

2. Los capítulos anteriores se han destinado a desarrollar estos dos aspectos, con el fin de facilitar las decisiones pertinentes de la Junta.

3. No cabe duda, sin embargo, de que la fase de implementación, que debería iniciarse a partir del 1° de julio de 1977, requiere el compromiso total del IICA como organización e implica el ajuste de otros resortes internos que, si bien no requieren decisiones expresas de la Junta, deben ser tenidas en cuenta para apreciar la factibilidad global del Plan.

4. En este sentido, es pertinente señalar que, en mayor o menor medida, será necesario modificar, en cuanto corresponda, las políticas, normas y procedimientos internos, con el fin de asegurar su coherencia con el Plan de Cinco Años.

5. Sin pretender hacer un análisis exhaustivo de todos estos aspectos, algunos merecen mencionarse aquí dada su relevancia para la acción general del IICA. En particular se citan los siguientes:

6. Políticas de operación: su objeto es el de asegurar que se proporcione seguimiento, supervisión y apoyo técnico a todas las acciones del IICA. En tal sentido, definen las funciones y atribuciones de cada nivel de autoridad en el ámbito operativo; establecen los medios y procedimientos para la verificación de los progresos realizados en función de las metas establecidas;

regulan las modificaciones que la acción pueda requerir sobre la marcha y la readjudicación de recursos correspondientes; y aseguran la coordinación interna de los trabajos así como la que pueda establecerse, a nivel de acciones concretas, con otras entidades de asistencia técnica y financiera.

7. Políticas de relaciones externas: tienen por fin establecer y asegurar el mantenimiento de vínculos efectivos con otras entidades que persiguen finalidades análogas a las del IICA, así como generar y estimular un flujo permanente de recursos que refuercen, directa o indirectamente, las acciones del Instituto. Tales políticas definen metas específicas en los aspectos previamente señalados; fijan cribrics para el establecimiento de vínculos específicos de cooperación y para la recepción y empleo de recursos externos; aseguran que dichos recursos contribuyan efectivamente al logro de las finalidades previstas en el Plan de Cinco Años; y procuran mantener el mayor grado de complementaridad entre los programas del IICA y los que desarrollan otras entidades.

8. Políticas de administración: son las que aseguran y regulan: (1) la recepción, custodia y desembolso de recursos financieros y la inversión de fondos; (2) la consecución de personal; (3) la adquisición de bienes y servicios; (4) el manejo de bienes; y (5) el control de presupuestos. En tales aspectos mantienen una preocupación constante por simplificar, agilizar y facilitar el proceso administrativo para que éste contribuya en mayor grado al cumplimiento de las acciones programadas.

9. Políticas de personal: la finalidad de estas políticas es asegurar la mejor correspondencia entre los distintos cargos y funciones y la capacidad y calidad del personal que los desempeña. Se ocupan, por lo tanto, no solamente de la selección y reclutamiento sino también, y muy particularmente, de elevar permanentemente la capacidad y la calidad del personal de

todos los niveles, atendiendo especialmente aquellas características que más influyen en la identificación del personal con la filosofía, las finalidades, la modalidad de acción y los programas específicos del organismo.

10. Políticas de publicaciones: representan la extensión de la acción del IICA en un ámbito y para un público mucho más amplio del que puede alcanzar con su acción directa. En tal sentido, se ocupan de la identificación y caracterización de los distintos públicos que se desea alcanzar; de la difusión de la filosofía de acción del IICA, proporcionando un foro abierto para su discusión conceptual y perfeccionamiento permanente; de la apertura de un diálogo contínuo y amplio acerca de las políticas y estrategias por Líneas y Programas, teniendo en cuenta la situación cambiante de su ámbito de acción; de la distribución de las informaciones generadas por el IICA; y de dar publicidad amplia a la acción realizada por el Instituto.

11. La elaboración de estas políticas y de otras pertinentes, así como su aplicación, es responsabilidad de las distintas unidades del IICA, que mantienen una preocupación permanente por su perfeccionamiento y ajuste.

12. En su momento, una vez aprobado el Plan de Cinco Años, cada una de dichas unidades analizará la manera en que el Plan afecta las políticas correspondientes y propondrá, por los canales regulares, las modificaciones que considere necesarias para asegurar la coherencia del conjunto.

CUARTA PARTE: REQUISITOS FINANCIEROS Y DE EXPERTOS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN TECNICO[1/]

CAPITULO IX

NECESIDADES DE PERSONAL

1. El Plan de Cinco Años se basa en la hipótesis de que es posible promover el desarrollo rural mediante el fortalecimiento de las instituciones pertinentes y su integración o coordinación en un verdadero sistema institucional al servicio del sector.

2. El enfoque del proceso consiguiente es necesariamente multidisciplinario. La subdivisión en Líneas de Acción y Programas no es más que una manera de organizar racionalmente el trabajo, que a nivel de país debe conjugarse nuevamente mediante la unión y coordinación de esfuerzos en el Plan de Acción correspondiente.

3. Si bien las condiciones particulares de cada país son las que deben indicar la combinación de elementos de las distintas Líneas más adecuada para atacar el problema, es evidente que a nivel continental, y aún de Zona, cada Línea debe disponer de una masa crítica mínima y permanente.

4. Dicha masa crítica debe tener una composición multidisciplinaria también dentro de cada Línea y contar con la posibilidad de ser reforzada circunstancialmente de acuerdo con el volumen, la importancia y la prioridad que adquieran las acciones desarrolladas en cada país.

1/ Para facilitar la comparación con la situación actual, las proyecciones que se presentan en estos dos capítulos han sido hechas con base en el año fiscal tradicional en el IICA (1° de julio a 30 de junio). Al adoptarse el año calendario como año fiscal, con un primer período presupuestario de 18 meses, la conversión puede efectuarse fácilmente de la siguiente manera: a los datos para 1977-78 se le agrega la mitad de los estimados para 1978-79; los datos para 1979 se obtienen sumando la mitad de los correspondientes a 1978-79 y mitad de los de 1979-80 y así sucesivamente.

5. De acuerdo con estas consideraciones, se estima que la masa crítica mínima, para cada Línea y Zona, es de 4 expertos, meta que el Plan se propone alcanzar en 5 años en las Zonas Andina, Norte y Sur. La Zona de las Antillas, siendo la más nueva y la menor en área agrícola y población, no podrá alcanzar este límite en dicho plazo; por lo tanto se estima que, para esta Zona. la masa crítica mínima podrá ser de 3 expertos por Línea.

6. En consecuencia, considerando también que cada Zona cuenta con un Director Regional y dos Asesores, la masa crítica mínima para cada Zona sería la siguiente:

a) Zona Andina:	3 + (4 x 7) =	31
b) Zona Norte:	3 + (4 x 7) =	31
c) Zona Antillas	3 + (3 x 7) =	24
d) Zona Sur:	3 + (4 x 7) =	31
TOTAL		117

7. A nivel de terreno, por lo tanto, el IICA contaría con un núcleo básico y permanente de 117 expertos. Dentro de este número y a nivel continental cada Línea de Acción contaría con un equipo básico interdisciplinario de 15 expertos.

8. Esto aseguraría que en cada Línea se pueda desarrollar un trabajo efectivo, tanto de profundización conceptual y teórica como en materia de acción concreta, al menos en algunos países de cada Zona.

9. La ampliación de la labor de terreno a un número mayor de países requiere el refuerzo de estos equipos básicos mediante expertos de corto y mediano plazo.

10. No es posible prever, con tanta anticipación, las áreas que requerirán atención más intensa y prioritaria en un período de tiempo determinado. Por ello, el número de expertos de refuerzo se ha estimado, en equivalente

de hombres/año para cada Zona, de acuerdo con criterios tales como su extensión y población relativas, el número de países que la integran, la posibilidad de recibir apoyo de las oficinas centrales, etc.

11. El total de expertos de refuerzo resulta así equivalente a 25 hombres/año, distribuidos de la siguiente manera: Zona Andina, 6; Zona Norte, 7; Zona de las Antillas, 5 y Zona Sur, 7.

12. Según estas estimaciones, en 1981-82 el IICA contaría con 142 expertos en el terreno, distribuidos por países en la forma que se aprecia en el Cuadro Nº 1 (ver página 79).

13. Como se puede apreciar en dicho Cuadro, el aumento total en 5 años es de 26 expertos, de los cuales 13 (50%) corresponden a la Zona de las Antillas, que de tal manera quedaría en una situación más comparable a la de las restantes.

14. Obsérvese que a través de este aumento promedio de aproximadamente 5 expertos por año se logra una distribución más razonable por países sin reducir la concentración en ninguno de ellos. Además, en ninguno de los países quedaría un experto aislado y sin muchas posibilidades, de acuerdo con la experiencia previa, de realizar un trabajo efectivo.

15. El IICA-CIDIA ha venido realizando un trabajo intenso para lograr la integración de una red hemisférica de información con base en los subsistemas nacionales correspondientes.

16. No es fácilmente concebible el funcionamiento fluido y eficaz de una red de este tipo sin la existencia de un núcleo central que pueda actuar, por lo menos, como centro de referencia para el conjunto.

Cuadro Nº 1: Distribución del personal técnico en las oficinas nacionales del IICA en 1981-82, comparada con la distribución aprobada en el Presupuesto para 1976-77

País	1976-77	Diferencia	1981-82
Bolivia	4	+1	5
Colombia	9		9
Ecuador	5	+1	6
Perú*	9	+1	10
Venezuela	7		7
Zona Andina	34	+3	37
Costa Rica	3	+2	5
El Salvador	4		4
Guatemala*	8		8
Honduras	3	+1	4
México	7	+1	8
Nicaragua	3	+1	4
Panamá	3	+2	5
Zona Norte	31	+7	38
Guyana	2	+2	4
Haití	3	+2	5
Jamaica	3	+1	4
República Dominicana*	6	+2	8
Trinidad-Tobago	1	+4	5
Barbados y Granada	1	+2	3
Zona Antillas	16	+13	29
Argentina	9		9
Brasil	9		9
Chile	5	+1	6
Paraguay	4	+1	5
Uruguay*	8	+1	9
Zona Sur	35	+3	38
TOTAL	116	26	142

* Sede de la Dirección Regional

17. Numerosas razones permiten presumir que, a corto plazo, el IICA-CIDIA deberá asumir decididamente y de manera integral este papel. Para ello necesitará un refuerzo en personal y equipo. En materia de personal se estima que las necesidades mínimas pueden ser satisfechas mediante la incorporación de un experto más por año, llevando su total a 14. Es fácil constatar que este número no excede y, por el contrario, es sensiblemente inferior a la dotación de diversos centros similares.

18. Quedan por considerar las necesidades de la Dirección General y de las unidades de apoyo (Subdirección General Adjunta de Planificación y Subdirección General Adjunta de Operaciones).

19. Se ha tomado en cuenta, para ello, que en 5 años el IICA estará operando no solamente un presupuesto regular superior al actual sino también una masa considerablemente aumentada de recursos externos equivalente, aproximadamente, al presupuesto regular.

20. La programación, la supervisión, el apoyo y la administración de programas sensiblemente ampliados significará un recargo grande de tareas para las unidades técnicas de la Dirección General que, por razonables restricciones presupuestarias, cuentan apenas con el personal indispensable para atender el nivel actual de trabajo.

21. Además, el nuevo Plan de Cinco Años, estructurado sobre la base de una unidad lógica de concepción, requiere también una mayor unidad de ejecución, aspecto que debe ser garantizado por el equipo técnico interdisciplinario de la Dirección General.

22. Por las razones enunciadas se estima que, en los cinco años, tanto la Dirección General en sí como las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación y de Operaciones deberán ser reforzadas con 3 expertos cada una.

23. Con ello, la proporción de expertos en la Dirección General, en relación con el total del IICA, será ligeramente inferior a la actual; las Subdirecciones Generales Adjuntas tendrán un ligero aumento; y el total aumentará apenas en 0,13%. Con este aumento estará administrando y apoyando un programa y un presupuesto mayor del doble del actual.

24. En conjunto se estima, por lo tanto, que el IICA contará, al cabo de 5 años, con un núcleo permanente de 175 técnicos, contra 160 en la actualidad, más el equivalente de 25 años/hombre en expertos de corto y mediano plazo. La distribución y la progresión para alcanzar estas cifras puede apreciarse en el Cuadro Nº 2. Obsérvese que el 77,5% de este aumento se distribuye entre las unidades de ejecución (Zonas e IICA-CIDIA); 15 % va a las unidades de apoyo (Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación y de Operaciones), y solamente el 7,5% corresponde a la Dirección General propiamente dicha.

Cuadro Nº 2: Proyección estimada del personal profesional a partir del presupuesto aprobado para 1976-77

Unidad	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	16	16	17	19	19	19
SDGA-Planificación	9	9	11	12	12	12
SDGA-Operaciones	10	10	11	13	13	13
IICA-CIDIA	9	10	11	12	13	14
Zona Andina	34	34	35	36	36	37
Zona Norte	31	32	33	35	36	38
Zona Antillas	16	18	21	25	27	29
Zona Sur	35	35	36	37	37	38
TOTAL	160	164	175	189	193	200*
%	100,00	102,50	109,37	118,12	120,62	125,00

* Incluye el equivalente de 25 años/hombre en expertos de corto y mediano plazo

25. El aumento porcentual global es del 25%, equivalente a un 5% anual sobre las cifras actuales. La distribución porcentual por año puede apreciarse en el Cuadro Nº 3 y el aumento porcentual en cada unidad, en el Cuadro Nº 4.

Cuadro Nº 3: Distribución porcentual del personal profesional, por unidades, en los años 1976-77 a 1981-82

Unidad	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	10,00	9,76	9,71	10,05	9,84	9,50
SDGA-Planificación	5,62	5,49	6,29	6,34	6,22	6,00
SDGA-Operaciones	6,25	6,10	6,29	6,88	6,74	6,50
IICA-CIDIA	5,62	6,10	6,29	6,35	6,74	7,00
Zona Andina	21,25	20,73	20,00	19,05	18,65	18,50
Zona Norte	19,38	19,51	18,86	18,52	18,65	19,00
Zona Antillas	10,00	10,97	12,00	13,23	13,99	14,50
Zona Sur	21,88	21,34	20,56	19,58	19,17	19,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Cuadro Nº 4: Aumento porcentual del personal profesional, por unidad, con base en datos de 1976-77=100

Unidad	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	100,00	100,00	106,25	118.75	118,75	118,75
SDGA-Planificación	100,00	100,00	122,22	133,33	133,33	133,33
SDGA-Operaciones	100,00	100,00	110,00	130,00	130,00	130,00
IICA-CIDIA	100,00	111,11	122,22	133,33	144,44	155,56
Zona Andina	100,00	100,00	102,94	105,80	105,88	108,82
Zona Norte	100,00	103,23	106,45	112,90	116,13	122,58
Zona Antillas	100,00	112,50	131,25	156,25	168,75	181,25
Zona Sur	100,00	100,00	102,85	105,71	105,71	108,57

26. Los aumentos de personal profesional implican la necesidad de incrementar también el personal de servicios generales que le da apoyo en sus tareas.

27. La relación numérica actual del personal de servicios generales/ personal profesional es de 1,406:1 incluyendo, desde luego, todo el personal de la contabilidad central, de la imprenta, aseadores y choferes, además del personal de secretaría. La relación de salario promedio es aproximadamente de 6,5:1.

28. Se ha tomado en cuenta, también, que el desempeño del personal profesional se ve reducido en su eficiencia si, por falta de apoyo suficiente, debe ocuparse de tareas de rutina que pueden confiarse fácilmente a personal de servicios generales. Por lo tanto, la eficiencia económica de la organización en su conjunto se resiente más y más fácilmente si hay un ligero exceso de personal profesional que si tal exceso es de personal de servicios generales.

29. Con base en tales consideraciones y en la experiencia acumulada, las proyecciones de personal de servicios generales se han trazado de manera que aumente ligeramente su número en relación con el personal profesional, elevándola al valor de 1,50:1.

30. Además, como las distintas unidades tienen requerimientos diferentes a este respecto, se ha procurado que dentro de cada una de ellas se mantenga lo más aproximadamente posible la proporción inicial.

31. Las proyecciones de personal de servicios generales realizadas con estos criterios aparecen en el Cuadro Nº 5.

Cuadro Nº 5: Proyección estimada del personal de servicios generales, a partir del presupuesto aprobado para 1976-77.

Unidad	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	43*	43	44	45	45	45
SDGA-Planificación	7	9	11	12	12	12
SDGA-Operaciones	25**	26	28	30	30	30
IICA-CIDIA	24	26	30	35	38	41
Zonas	116	120	130	151	162	172
TOTAL	215	224	243	273	287	300
%	100,00	104,19	113,02	126,98	133,49	139,00

* Incluye la contabilidad general y la administración propiamente dicha

** Incluye la imprenta

31. Mientras el personal profesional aumenta 25% en 5 años, el personal de servicios generales lo hace en 39%. Sin embargo, como se verá en el próximo capítulo, la diferencia de erogación presupuestaria es muy pequeña y ciertamente carente de significado frente a una mayor eficiencia del conjunto.

32. Los aumentos más importantes se dan a nivel de terreno: en las Zonas y en el IICA-CIDIA. Las unidades de la Dirección General, que tenían en conjunto el 34,89% de este personal en 1976-77, pasarán a tener solamente el 29% en 1981-82.

33. El Cuadro N° 6 muestra la evolución porcentual del personal de servicios generales en su distribución por unidades. El Cuadro N° 7 refleja los cambios de las relaciones personal de servicios generales/ personal profesional en las mismas unidades.

Cuadro N° 6: Distribución porcentual del personal de servicios generales, por unidades, en los años 1976-77 a 1981-82

Unidad	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	20,00	19,20	18,11	16,48	15,68	15,00
SDGA-Planificación	3,26	4,01	4,53	4,39	4,18	4,00
SDGA-Operaciones	11,63	11,61	11,52	10,99	10,45	10,00
IICA-CIDIA	11,16	11,61	12,35	12,82	13,24	13,67
Zonas	53,95	53,57	53,49	55,32	56,45	57,33
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Cuadro N° 7: Relación personal de servicios generales/ personal profesional, en las distintas unidades, en los años 1976-77 a 1981-82

Unidad	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	2,68	2,68	2,59	2,37	2,37	2,37
SDGA-Planificación	0,77	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SDGA-Operaciones	2,50	2,60	2,55	2,31	2,31	2,31
IICA-CIDIA	2,67	2,60	2,55	2,92	2,92	2,93
Zonas	1,00	1,00	1,04	1,14	1,13	1,21

34. Si bien diversas circunstancias pueden alterar ligeramente estas proyecciones, se estima que la cantidad de personal requerida representa muy aproximadamente el mínimo necesario para operar con éxito el Plan de Cinco Años. Si no se pudiera sostener este personal con los recursos regulares habría que procurar hacerlo con recursos externos o reducir los alcances del Plan.

CAPITULO X

NECESIDADES FINANCIERAS

1. Para proyectar las necesidades financieras deben tenerse en cuenta dos aspectos fundamentales: a) los requerimientos propios del Plan de Cinco Años y b) las fluctuaciones previsibles en el valor de la moneda o, si se prefiere, de su poder adquisitivo.

2. El primer aspecto surge fácilmente de los capítulos anteriores. El segundo presenta diversos elementos de incertidumbre y puede afectar de distinta manera a los diferentes rubros que componen el presupuesto del IICA.

3. Por ello se ha optado por realizar las proyecciones a precios constantes e indicar, en cada caso, los criterios de ajuste que pueden hacerse necesarios.

4. Las proyecciones se han hecho por "objeto del gasto", tal como aparecen en forma global en el Proyecto de Programa-Presupuesto que el IICA somete anualmente a la Junta Directiva. Los "objetos del gasto" aquí considerados son los siguientes: 1) Personal profesional; 2) Personal de servicios generales; 3) Costos de operación; 4) Servicios generales; 5) Equipo y mobiliario; 6) Costos generales y provisiones, 7) Aporte al CATIE.

5. Personal profesional: las erogaciones globales en este rubro se obtienen multiplicando el número de técnicos por su costo promedio. Este último fue de US$ 27.324,86 por técnico/año en el Presupuesto Ajustado para 1976-77, pero alcanzaba a US$ 28.890,33 en el Proyecto de Programa-Presupuesto que se presentó a la Junta Directiva en Washington. Dado que este último se preparó con base en estudios más concienzudos y con restricciones menores, se estima que corresponde más con la realidad. Por consiguiente, para las proyecciones se adoptó la cifra redondeada de US$ 28.900 por técnico/año.

6. Las cifras obtenidas podrán requerir reajuste en la medida en que la escala de sueldos y beneficios de este personal sea modificada por la Junta Directiva a fin de mantener la paridad con la Secretaría General de la OEA, política que ya ha sido aceptada por la misma Junta.

7. Personal de servicios generales: Para esta categoría de personal los cálculos se hicieron con base en criterios análogos a los del caso anterior y tomando como costo promedio el de US$ 4.400 por hombre/año.

8. Como este personal se rige por las leyes laborales vigentes en el país sede, la cifras calculadas podrán requerir ajustes de acuerdo con las políticas salariales de los distintos países. Los ajustes podrían hacerse sobre la base del promedio ponderado del salario mínimo vigente en cada país, calculado en dólares y multiplicado por el factor de corrección que aplica el IICA en el mismo país.

9. Costos de operación. calculados por técnico, estos costos han sido tradicionalmente bajos en el IICA. En 1976-77 no llegaron a representar el 20% del presupuesto regular. La proyección procura elevarlos hasta

una proporción más próxima al 25%, que es considerada como razonable. Sin embargo, este aumento no puede hacerse efectivo en los primeros años sin abultar excesivamente el presupuesto global. Por tal motivo, los aumentos más sustanciales se concentran en los últimos dos años de tal manera que, al final del período, estos gastos llegan a representar el 23,88% del presupuesto regular.

10. Diversos factores influyen, de manera variable, para el ajuste que puede ser necesario en la cifra de gastos de operación. Parte de ellos son afectados por el costo de los pasajes aéreos y deberán ser reajustados en la proporción pertinente. Otra parte es afectada por la escala de viáticos, aspecto en el cual también se mantiene la paridad con la Secretaría General de la OEA. Del mismo modo incide el costo de las becas y de los consultores y conferenciantes, que pueden ser ajustados en la misma proporción que los gastos en personal profesional. Los otros gastos corresponden a suministros varios y pueden ajustarse de acuerdo con un índice adecuado, como puede ser, por ejemplo, el de los precios mayoristas no agropecuarios en los Estados Unidos, o el costo de vida en el mismo país, etc.

11. Servicios generales: se trata, por lo general, de costos aproximadamente fijos cuyas variaciones mayores corresponden a la apertura de nuevas oficinas o la ampliación de las existentes. En 1976-77 los servicios generales se estimaron en 5,08% del presupuesto regular, proporción que resultó manifiestamente insuficiente. Por ello en la proyección se aumenta en el primer año y luego disminuye paulatinamente a medida que crece el presupuesto total.

12. Los costos de estos servicios son alterados por los alquileres, tarifas de servicios públicos, etc. Su ajuste puede hacerse sobre la base de estimación de costos reales.

13. Equipo y mobiliario: Este rubro representa una fracción realmente minúscula (0,26%) del presupuesto regular. Sin embargo, se estima que en los primeros dos años se producirán erogaciones extraordinarias: en el primero, para el equipamiento del nuevo edificio central del IICA en San Isidro de Coronado; y, en el segundo, para renovar el equipo de computación que se hace necesario, entre otras cosas, por las nuevas funciones del IICA-CIDIA. En años posteriores habrá que mantener cifras suficientes para el mantenimiento y reposición de estos equipos.

14. El ajuste de este rubro, si experimentara variaciones, se hará sobre la base de la estimación de costos reales.

15. Costos generales y provisiones: Se han calculado sobre la base de una proporción fija del presupuesto regular (4,00%) ligeramente inferior a la que insumieron en 1976-77 (4,06%).

16. Al mantenerse como una proporción fija del presupuesto total, el ajuste de los costos generales y provisiones será automático.

17. Aporte al CATIE: De acuerdo a lo resuelto por la Junta Directiva, se mantiene sin variaciones al nivel de US$ 500.000 por año.

18. El ajuste de este aporte puede hacerse con base ya sea en el índice que se use para ajustar los gastos en personal profesional, ya sea en el que se emplee para ajustar los gastos de operación, ya sea en un índice ponderado según la incidencia de ambos tipos de gastos en el presupuesto del IICA.

19. De acuerdo con los criterios que anteceden, la distribución presupuestaria por objetos del gasto y su proyección, calculada a precios constantes, quedaría tal como aparece en el Cuadro N° 8.

Cuadro N° 8: Proyección del presupuesto regular a partir del presupuesto aprobado en 1976-77, calculada a precios constantes. (No incluye la cuota de Cuba)

Objeto del gasto	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Personal profesional	4.371.978	4.739.600	5.057.500	5.462.100	5.577.700	5.780.000
Personal de serv. grales.	964.838	985.600	1.069.200	1.201.200	1.262.800	1.320.000
Costos de operación	1.584.040	1.610.289	1.734.445	1.866.580	2.313.829	2.717.303
Servicios generales	415.740	487.389	507.789	523.941	550.852	583.529
Equipo y mobiliario	21.518	75.000*	100.000**	25.000	25.000	25.000
Costos grales. y provisiones	332.700	349.911	373.705	399.117	426.257	455.243
Aporte al CATIE	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
TOTAL	8.190.814	8.747.789	9.342.639	9.977.938	10.656.438	11.381.075
%	100,00	106,8	114,6	121,82	130,10	138,95

* incluye equipamiento nuevo edificio central
** incluye cambio del equipo de computación

20. Según esta proyección, el presupuesto regular del IICA, calculado a precios constantes, se incrementaría a la tasa del 6,8% acumulativo anual.

21. El próximo presupuesto para 18 meses se obtiene sumando la cifra que corresponde al período 1977-78 y mitad de la que corresponde a 1978-79. Esto da un total de US$ 13.419.108,50, que implica un aumento del 9,2% sobre el total aprobado para 1976-77, multiplicado por 1,5 (US$ 12.286.221).

22. A las cifras anotadas deberán agregarse las necesarias para compensar los efectos de la inflación, calculadas según los criterios anteriormente expuestos.

23. Es muy probable que tales correcciones no sean de gran magnitud, puesto que el proceso inflacionario parece ir perdiendo vigor a nivel mundial. De todas maneras, con cada Proyecto de Programa-Presupuesto se presentarán los cálculos correspondientes para justificar los aumentos que puedan ser necesarios en los distintos rubros a fin de mantener la capacidad de ejecución proyectada para el Plan.

Cuadro Nº 9: Distribución porcentual del presupuesto regular en los años 1976-77 a 1981-82, por objeto del gasto

Objeto del gasto	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Personal profesional	53,38	54,18	54,13	54,74	52,34	50,79
Personal de serv. grales.	11,78	11,27	11,44	12,04	11,85	11,60
Costos de operación	19,34	18,41	18,56	18,71	21,70	23,88
Servicios generales	5,08	5,57	5,44	5,25	5,17	5,12
Equipo y mobiliario	0,26	0,86	1,07	0,25	0,23	0,22
Costos grales. y provisiones	4,06	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Aporte al CATIE	6,10	5,71	5,36	5,01	4,69	4,39
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

24. Con algunas fluctuaciones temporales, la distribución porcentual del presupuesto que aparece en el Cuadro Nº 9 muestra claramente la tendencia de la proyección a reducir los costos en personal, especialmente el profesional, y a aumentar los costos de operación. También después de un aumento inicial disminuye la proporción de costos fijos y del aporte al CATIE, mientras los gastos generales y provisiones mantienen una proporción razonable y constante.

25. De esta manera, al final del período el presupuesto regular alcanza una distribución mucho más próxima a la que puede considerarse como ideal para la ejecución de un Plan como el propuesto.

26. Esto se pone en evidencia, también, en las variaciones porcentuales de los distintos objetos del gasto, que aparece en el Cuadro Nº 10.

Cuadro Nº 10: Variaciones porcentuales en los distintos objetos del gasto durante el período 1976-77 a 1981-82

Objeto del gasto	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Personal profesional	100,00	108,41	115,68	124,93	127,58	132,21
Personal de serv. grales.	100,00	102,15	110,82	124,50	130,88	136,81
Costos de operación	100,00	101,66	109,50	117,84	146,07	171,54
Servicios generales	100,00	117,23	122,14	126,03	132,50	140,36
Equipo y mobiliario	100,00	348,55	464,73	116,18	116,18	116,18
Costos Grales. y provisiones	100,00	105,17	112,32	119,96	128,12	136,83
Aporte al CATIE	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
TOTAL	100,00	106,80	114,06	121,82	130,10	138,95

27. La eficiencia de una organización como el IICA depende, en primer lugar, de la capacidad y dedicación de su personal e, inmediatamente, del soporte que puede proporcionarle para ejecutar su trabajo. Lo primero depende, en buena medida, de una adecuada política de personal. El segundo aspecto se relaciona, en cambio, con la estructura presupuestaria, aunque sin ser enteramente dependiente de ella.

28. En este sentido es interesante notar que las proyecciones trazadas tienden a aumentar este soporte, medido en gastos de operación y personal de servicios generales (ver Cuadro N° 11). A ello debe agregarse, evidentemente, el mayor soporte conceptual que significa el Plan de Cinco Años y el que proviene del fortalecimiento de las unidades de apoyo de la Dirección General.

Cuadro N° 11: Proyección de los Gastos de Operación y en Personal de Servicios Generales, distribuidos por técnico, en el período 1976-77 a 1981-82

Gastos por técnico	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
En Gastos de Operación	9.900,25	9.818,84	9.911,11	9.876,08	11.988,75	13.586,52
En Personal de serv. grales.	6.030,24	6.009,76	6.109,71	6.355,56	6.543,00	6.600,00
TOTAL	15.930,49	15.828,60	16.020,82	16.231,64	18.531,75	20.186,52
%	100,00	99,36	100,57	101,89	116,33	126,72

29. Puede llamar la atención el hecho que el soporte a los técnicos, medido por estas dos variables, disminuye ligeramente en el primer año y no crece mayormente en los dos siguientes .

34. En este capítulo, así como en el anterior, se ha tratado de mostrar la necesidad y la coherencia de las distintas proyecciones con el Plan de Cinco Años.

35. De tal manera el Plan en sí mismo y las cifras propuestas mantienen una relación recíproca que, sin ser de una rigidez extrema, implica que no se pueden alterar sustancialmente las cifras sin modificar el Plan en su conjunto y, en particular, en sus objetivos y metas.

36. Por consiguiente, si bien las distintas partes del Plan pueden ser discutidas independientemente, habrá que tener presente en todo momento la unidad del conjunto para determinar los efectos colaterales de cualquier modificación que se desee introducir.

37. Finalmente, merece destacarse que el Plan de Cinco Años y las proyecciones que contiene no requieren una aprobación explícita de la Reunión Anual de la Junta Directiva la cual, si bien tiene atribuciones plenas para aprobar el presupuesto y el programa de cada período fiscal, no puede asumir compromisos financieros definitivos para períodos futuros.

38. Esta no es la primera vez que el IICA presenta proyecciones de este tipo a la Junta Directiva. En su Segunda Reunión Anual, celebrada en Lima (Perú) en mayo de 1963, la propia Junta designó por primera vez (Res. IICA/JD-362) una Comisión Especial que trazó proyecciones presupuestarias para el período 1964-65 a 1968-69.

39. El informe de aquella Comisión Especial, conteniendo las proyecciones indicadas, fue analizado por la Junta en su Tercera Reunión Anual (Montevideo, marzo de 1964), llegándose a la conclusión de que constituía una guía para el Director General a los efectos de la preparación del Programa-Presupuesto y no resultaba necesario aprobarlo específicamente.

30. A este respecto merecen formularse dos consideraciones. En primer lugar, cabe tener en cuenta que el presupuesto para 1976-77 fue reajustado por indicaciones de la Junta Directiva que implicaron, entre otras cosas, la reducción del número de técnicos. En el Proyecto de Programa-Presupuesto original, los Gastos de Operación por técnico llegaban solamente a US$ 9.188,08 y los de Personal de Servicios Generales, también por técnico, eran de 5.655,53. Si se toma la suma de estas cifras (US$ 14.843,61) como base de comparación = 100, los porcentajes para los años 1977-78 a 1981-82 serían 106,64; 107,93; 109,35; 126,87 y 135,99, respectivamente, y no habría disminución en ningún momento.

31. Además, debe considerarse que los primeros dos años de ejecución del Plan deberán ocuparse, primordialmente, en la adecuación de la estructura técnica del Instituto y en la reprogramación de la acción a nivel de países. Los aumentos más sustanciales se producirán, por lo tanto, en coincidencia con el momento estimado en que el Plan estará en plena ejecución en la mayoría o en todos los Estados Miembros.

32. El Cuadro Nº 11 nos permite volver, también, sobre un punto ya mencionado en el capítulo anterior: el aumento de la relación personal de servicios generales/personal profesional.

33. Puede observarse que este aumento implica un gasto adicional, por técnico, de US$ 569,76. Si los gastos en personal de servicios generales por técnico se mantuvieran exactamente al mismo nivel que en 1976-77 el ahorro, en el último año, alcanzaría a US$ 113.952, o sea, muy aproximadamente 1% del presupuesto de ese año. Evidentemente esta mayor erogación se justifica plenamente si con ella se consigue un rendimiento mayor del conjunto.

40. Siguiendo este precedente, el Plan de Cinco Años es sometido a la Comisión Especial para que forme opinión sobre él y, con tal opinión, será elevado a la próxima Reunión Anual de la Junta Directiva para que ésta lo conozca y opine, a su vez, si lo considera como una guía razonable y apropiada para la elaboración de los Proyectos de Programa-Presupuesto para los años próximos.

SINTESIS DE LOS COMENTARIOS FORMULADOS POR EL DIRECTOR GENERAL AL PLAN INDICATIVO DE MEDIANO PLAZO, AL CONCLUIR LA PRIMERA PARTE DE LA REUNION DEL CONSEJO DE DIRECTORES

1. El Director General reiteró al Consejo de Directores la vigencia del Plan General, ratificada por la Junta Directiva del IICA, con los ajustes y modificaciones que la misma Junta ha introducido. Citó como ejemplo los ajustes en el contenido de las Líneas de Acción, aprobados en la Reunión de Washington en mayo de 1976.

2. Asimismo, ratificó la vigencia de la proyección hemisférica y humanista del IICA, y los lineamientos generales de su estructura actual.

3. Dentro de este contexto, manifestó que el Plan Indicativo de Mediano Plazo debe concebirse como un esfuerzo por continuar la operacionalización del Plan General. Sus objetivos son, en consecuencia, los mismos del Plan General.

4. Señaló que la redacción definitiva del Plan Indicativo deberá especificar los enfoques de trabajo que el IICA piensa utilizar en sus Líneas y Programas durante los próximos cinco años, para avanzar en el cumplimiento del Plan General.

5. En este sentido, destacó la necesidad de concebir y utilizar el Plan Indicativo como un instrumento flexible, de hecho ajustado en el proceso de planificación anual.

6. Indicó también que, en su carácter de indicativo, el Plan guiará el ajuste de las políticas de personal, y de otras políticas como las de planeamiento, operaciones, administración, información, relaciones externas, etc. No obstante lo anterior, reiteró que se trata de ajustes para permitir la puesta en práctica del Plan Indicativo, y no de la confección de políticas nuevas.

7. Además de los puntos citados, el Director General formuló las siguientes sugerencias para las discusiones de la Segunda Parte de la Reunión del Consejo de Directores, y para la redacción de los documentos definitivos sobre el Plan Indicativo:

a) en todo momento debe tenerse en cuenta que habrá dos documentos sobre el tema. Uno de ellos será un instrumento interno de trabajo y el otro corresponderá a la presentación a la Junta Directiva, en su próxima reunión, en Santo Domingo, en mayo de 1977;

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO Y LAS SESIONES PLENARIAS DE LA SEGUNDA PARTE DE LA REUNION

Los cuatro grupos de trabajo, y las discusiones de la sesión plenaria sobre el documento en general produjeron un conjunto importante de sugerencias y recomendaciones sobre los temas tratados.

Asimismo, en el curso de dicha sesión plenaria se solicitó a la Secretaría resumir las sugerencias y recomendaciones y entregarlas a la Subdirección General Adjunta de Planificación, para que ésta las tome en cuenta para la redacción final del Plan Indicativo de Mediano Plazo.

Los comentarios y sugerencias de los siete grupos de trabajo que estudiaron las políticas por líneas y programas se presentan en las páginas siguientes.

La Secretaría solicitó a los participantes que presentasen un resumen de sus sugerencias y recomendaciones sobre ambos temas, a los efectos de entregarlos a la Subdirección General Adjunta de Planificación para ser tomados en cuenta en la redacción final del Plan Indicativo de Mediano Plazo.

Las recomendaciones de los dos grupos de trabajo sobre preparación de proyectos han sido entregadas por la Secretaría a la misma Subdirección General Adjunta.

Grupo A: Línea de Acción I

(A. Castronovo, M.D. Malugani, G.A. Alvear, H. Cáceres, G. Páez, C. Molestina)

Línea I - INFORMACION Y DOCUMENTACION PARA EL DESARROLLO RURAL

1. Objetivos de la Línea

El grupo de trabajo considera que la redacción debería ser la siguiente: "Promover y apoyar el mantenimiento de un flujo permanente de la producción, la integración y la diseminación de información, relacionada con el sector agrícola, que facilite la toma de decisiones y oriente la acción de los responsables de la programación y ejecución de actividades encaminadas a promover el desarrollo rural."

2. Dentro del Programa A, se proponen los siguientes cambios en la redacción de los productos institucionales:

"Las organizaciones nacionales del sector que producen información:

a) la publican en forma oportuna y técnicamente correcta;

b) la envían de manera sistemática a receptores predeterminados y a los usuarios pertinentes."

3. El grupo recomienda que se amplíe la acción del Programa A, para incluir otros tipos y formas de información y conocimientos (datos corrientes, etc.).

4. En los Programas B y C, se recomienda que se modifique la redacción de la definición de productos institucionales, en forma similar a la especificada para el Programa A.

5. Además, se recomienda clasificar los productos institucionales para el Programa B, que en algunos casos parecen ser sólo funciones de las instituciones.

6. Lo anterior llevaría a especificar que el objetivo del Programa B se podría definir como la necesidad de lograr el establecimiento y operación de los sistemas nacionales de información.

7. Se recomienda revisar los productos del IICA, en el Programa B, de tal modo que se mantenga en mente el objetivo del Programa, explicitado en el numeral anterior.

8. En relación con el Programa C, el grupo recomienda se aclaren y definan mejor los conceptos de productos "terminales" e "intermedios"; así como la revisión y reclasificación de sus acciones.

9., El grupo considera que el conjunto de productos del IICA, en el Programa C, tipifica bien el conjunto de acciones que el IICA pretende hacer y que, en cierta medida, lleva a cabo actualmente; pero que para poder alcanzar el nivel de eficiencia y eficacia deseables, los recursos, tanto humanos como presupuestales, son muy exiguos. Esto implica la necesidad de una revisión profunda de la política institucional con relación a la Línea I, basada en un análisis de la capacidad actual y las alternativas posibles de acción, dentro del marco que define el programa, que permita compatibilizar los productos esperados, con los recursos totales que se le destinan.

Grupo B. LINEA DE ACCION II

(M. Rodríguez, F. Sylvester, M. Paulette, H. Fernández)

Objetivo de la Línea

Dentro del contexto global de la Educación, transformar la educación que atiende al sector agrario, en todos sus niveles y modalidades, en un instrumento eficaz y eficiente para el desarrollo de la población rural y del sector.

Programa A

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que en cada país se establezca, de manera formal o informal, con capacidad operacional efectiva, un mecanismo (u organismo) de investigación y planeamiento de la educación para el sector agrario. Este mecanismo (u organismo) debe ser establecido tomando en cuenta la estructura de planificación educativa existente en el país, y debe ser capaz de desempeñar las siguientes funciones:

a) Investigar los factores relevantes de la situación educacional de la población rural y determinar los requerimientos actuales, potenciales y teóricos de dicha población en tales aspectos.

b) Analizar el proceso general de desarrollo agrario del país y determinar las necesidades educacionales que se derivan de tal proceso, particularmente en lo que se refiere al aumento de la producción y la productividad, la generación de empleo y la reducción de la marginalidad en el sector agrario.

c) Planificar sobre la base de las investigaciones mencionadas, la acción que corresponda realizar a las organizaciones y subsistemas que integran el sistema, para lograr con eficacia y eficiencia la satisfacción de los requerimientos y necesidades de la población rural y del desarrollo agrario.

d) Coordinar, a trav´s de las organizaciones y subsistemas mencionados, la ejecución de las acciones previstas en el plan, para lo cual cada una de ellas debe organizarse, programar su labor y evaluarla para cumplir con eficiencia la parte que le corresponde.

Productos del IICA

01) Identificar, mediante un diagnóstico específico desarrollado para tal fin, el ámbito institucional más apropiado para el cumplimiento de las funciones citadas, tomando en cuenta la estructura de planificación educativa de cada país.

02) Establecer, conjuntamente con las autoridades correspondientes en dicho ámbito institucional, la conveniencia y necesidad de que dichas funciones sean desarrolladas.

03) Identificar, con las autoridades citadas, la ubicación institucional más apropiada para el cumplimiento de las funciones, así como el modelo de organización y funcionamiento del organismo (o mecanismo) encargado de cumplirlas.

a1) Desarrollar con el cuerpo técnico de dicho organismo las metodologías de investigación apropiadas para establecer, de manera dinámica, la demanda educativa.

a2) Proporcionar a este organismo el resultado de investigaciones similares desarrolladas, o iniciadas, en otros países.

b1) Elaborar y ensayar, con el organismo, metodologías que permitan ponderar y calificar la demanda según las necesidades de recursos humanos que planteen los objetivos nacionales para el desarrollo del sector, y otros objetivos planteados por el propio sistema educativo.

c1) Habilitar al organismo para el manejo de metodologías y técnicas de planificación educativa, poniendo a disposición de su cuerpo técnico, o elaborando conjuntamente con el mismo si no existiesen, los instrumentos de análisis y planificación adecuados al cumplimiento de la función c).

c2) Elaborar, conjuntamente con el organismo, los lineamientos generales de un primer plan.

Programa B

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

- Lograr que los distintos organismos y subsistemas que ejecutan acciones de educación para el sector adquieran mayor capacidad para:

a) Enriquecer, desde el ámbito de cada una, las políticas y programas que, a nivel central, se formulan globalmente para la educación del sector.

b) Evaluar, analizar y ejecutar las tareas de docencia, investigación y extensión en función de las necesidades del sector.

c) Organizar un sistema eficiente de administración, manejo y gestión.

d) En caso que exista un Plan de desarrollo para la educación del sector) programar y ejecutar coordinadamente con eficacia y eficiencia las acciones previstas en el mismo para cada una de ellas.

Productos del IICA

a1) Examinar con los organismos citados la viabilidad de planes y programas formulados globalmente sugiriendo a las autoridades correspondientes los ajustes y cambios que se consideren necesarios para que refleje la evolución de la demanda y los cambios en la situación y tendencias de desarrollo del sector.

a2) Lograr que los organismos de educación establezcan vínculos de información y cooperación con otros organismos a nivel nacional y multinacional.

b1) Identificar y ensayar, con los organismos pertinentes, una o varias metodologías de análisis y evaluación.

b2) Entregar uno o varios modelos de organización de la docencia, la investigación y la extensión o, en caso necesario, desarrollar con los técnicos del organismo modelos propios, compatibles con el Plan, en caso de que éste exista.

c1) Elaborar con dichos organismos las metodologías de programación necesarias para estimar y prever la demanda financiera y de recursos humanos necesaria para alcanzar metas fijadas en docencia, investigación y extensión.

c2) Ensayar, conjuntamente con los técnicos de dichos organismos, la metodología adoptada, introduciendo en ella las modificaciones y ajustes necesarios para hacerla funcional.

d1) Diseñar con las autoridades correspondientes los modelos institucionales de coordinación, poniendo a disposición de ellos, si fuera del caso, experiencias exitosas de otros países.

Grupo C. LINEA DE ACCION III

(García, Alburquerque, Pinchinat, Marzocca, Rangel, Forsythe)

El Grupo decidió - como principio general y reconociendo válida la orientación dada por el documento denominado Plan de Cinco Años - que no correspondía realizar una revisión pormenorizada del texto correspondiente a la Línea III.

Por el contrario, estimó oportuno sugerir a los encargados de la redacción definitiva del documento ciertas ideas básicas para concretar aquélla.

En este orden de ideas coincidióse en la conveniencia de definir - según la secuencia lógica:

Primero: El análisis de la problemática de la investigación en los países donde el IICA actúa. Coincidente con las recomendaciones del Grupo II, que tratara globalmente las políticas y estrategias por Líneas y Programas, este grupo destacó la importancia de dicho diagnóstico, así como la de puntualizar los problemas propios de los organismos nacionales con responsabilidad en el sector, de manera de revisar el contenido de la Línea en función de aquéllos y dentro del marco de referencia y orientación que da el Plan General. También, y muy particularmente, en contar para tales fines con un procedimiento de diagnóstico que permita la constante y dinámica actualización del conocimiento de dichos problemas, como una forma de ajustar los programas a las características propias de los distintos países, por aproximaciones sucesivas.

Segundo: los Objetivos de la Línea, tomando en consideración aquéllos que surjan de dicho análisis y su compatibilización con los establecidos en los documentos institucionales de actual validez y vigencia, que se mencionan más adelante.

Tercero: las relaciones entre los mencionados objetivos con la estrategia básica de fortalecimiento institucional, y

Cuarto: los Programas adecuados para alcanzar aquellos objetivos en un Plan de Mediano Plazo.

El Grupo consideró oportuno que, aceptado que el documento bajo discusión tiene para esta Línea conceptos valiosos que podrían ser definidos como "factores comunes" que trascienden los límites nacionales y otros - en cambio - que se encuentran más directamente relacionados con los propios planes de desarrollo de los países o decisiones que en el área de la investigación hubiesen adoptado sus gobiernos, la Dirección de Planificación debería realizar de inmediato el ajuste final de los objetivos de Líneas y Programas, como punto de partida para que no se detenga la aplicación del Plan Indicativo a Mediano Plazo.

Se reconoció, igualmente, que la estrategia de fortalecimiento institucional continúa siendo válida como la forma más trascendente para encarar la solución en el mediano o largo plazo de los problemas de la investigación agrícola en los países, pero también que la promoción y coordinación de acciones interinstitucionales a nivel multinacional debe constituir igualmente uno de los programas de la Línea.

Con el propósito de contribuir a la redacción final del documento, y particularmente en el ánimo de incorporar las bases de políticas y estrategias del Plan General, el propio dicumento sobre el Plan Indicativo, la Implementación del Plan (Res. IICA/RAJD/Res. 9(13/74), la Descripción de la Línea III que consta en la Orden Ejecutiva Nº 109/76 y la Descripción de la propia Línea en el Programa Presupuesto 1976-77, se propone la siguiente definición de objetivos para la Línea III, que se interpreta incluye factores comunes a los diferentes países, y que deberá ser ajustada con los resultados del diagnóstico propuesto.

Objetivo de la Línea

Lograr que la investigación y transferencia de tecnología agropecuaria se conviertan en un instrumento efectivo para el desarrollo agrícola, en coincidencia con los objetivos del Plan General del IICA.

Por último, en relación con los programas, el grupo comparte la inclusión en la Línea III del Programa A, referido a los organismos nacionales del sector y del Programa B, referido a la coordinación interinstitucional a nivel multinacional.

GRUPO D: LINEA DE ACCION IV

(Montero, Montoya, Guerra, Shurtleff, Lombardo, H.Torres, Torrealba)

PRODUCCION, PRODUCTIVIDAD Y COMERCIALIZACION

1. El Grupo considera que el concepto de Fomento de Producción se ha interpretado en forma limitada; se podría ampliar para integrar los siguientes campos:

- Asistencia técnica
- Crédito
- Comercialización
- Pérdidas Post-cosecha
- Seguros
- Servicios Especializados (mecanización, provisión de insumos)
- Defensa sanitaria
- Agroindustria
- Conservación de tierras y aguas

Cualquiera de estos campos puede tener prioridad en una situación determinada, aunque el título de la Línea pareciera sugerir que producción y comercialización son siempre prioritarios. El título de la Línea podría ser Fomento de la Producción y Comercialización Agropecuaria.

El Grupo considera que la terminología "productos institucionales" y "productos del IICA" confunde y recomienda adoptar en vez de productos institucionales, objetivos del Programa y en vez de productos del IICA, acciones posibles del IICA. Se sugiere además el siguiente formato de presentación para los programas:

OBJETIVOS DEL PROGRAMA	ACCIONES POSIBLES DEL IICA
a	a1
	a2
b	b1
c	c1
	c2
d	d1
	d2

2. El objetivo de la Línea IV debería ser el siguiente:

Cooperar con las instituciones de los países miembros en sus acciones tendientes a aumentar la productividad y la disponibilidad real de productos del sector agropecuario como también en acciones dirigidas a ampliar su mercado, dando énfasis especial a aquellos productos que puedan generar mayores ingresos y empleo para favorecer a los estratos de menores recursos.

3. Se plantea el Programa A

En el entendido de que el concepto de proyecto integral se ajustará, o bien, en el caso particular de este Programa se referirá al logro de todos los productos institucionales pero referidos a uno de los tipos de servicios enunciados antes (en el numeral 1) para el fomento de la producción y productividad.

PROGRAMA A: Fomento de producción

Productos institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que las instituciones que brindan servicios de crédito, asistencia técnica, seguros, servicios especializados (mecanización, provisión de insumos), defensa sanitaria, agropecuaria, riego y agroindustria a los agricultores:

a) Actúen sobre la base de políticas operacionales coherentes con los planes nacionales y con su propia apreciación de la situación
b) Coordinen y complementen su acción para enfrentar la compleja situación de su clientela y lograr un efecto combinado para servir mejor a las necesidades de los diferentes sistemas de producción agropecuaria con el fin de aumentar su producción y productividad.
c) Ampliar su cobertura, especialmente en términos de pequeños agricultores y sus asociaciones, procurando alcanzar una eficiencia adecuada.
d) Incorporar los usuarios en la toma de sus decisiones y prestar sus servicios de manera eficaz.

4. PRODUCTOS DEL IICA

a1) Lograr que los organismos realicen el diagnóstico específico correspondiente a su ámbito de acción, identificando los obstáculos que impiden el logro de los objetivos identificados para el sector.
a2) Lograr que dichos organismos elaboren los planes, programas y proyectos así como los métodos apropiados para su ejecución, de tal manera que orienten su acción hacia la solución de los problemas identificados por el diagnóstico, en particular aquéllos que afectan a los estratos de menores recursos.

b1) Lograr que los organismos pertinentes establezcan mecanismos de enlace efectivos y a todos los niveles operativos correspondientes, con el fin de coordinar su acción.

c1) Lograr que los organismos analicen su organización funcional y administrativa con miras a simplificar los procesos correspondientes, agilizar los trámites internos, facilitar la toma de decisiones y reducir los costos.

c2) Proponer alternativas metodológicas para la provisión de estímulos y servicios a los pequeños productores y sus asociaciones y lograr que dichos organismos adapten los más apropiados en cada caso.

d1) Proponer a los organismos en referencia mecanismos de participación de los productores en la toma de sus decisiones.

d2) Lograr que estos organismos evalúen la eficacia de sus servicios en términos cuantitativos y cualitativos e identifiquen vías y medios para aumentarlos.

Programa B

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que las instituciones que integran el sistema de comercialización agropecuaria:

a) Actúe sobre la base de políticas operacionales concordantes con los planes nacionales y coordinen su acción para satisfacer mejor los requerimientos que le impone un verdadero desarrollo agropecuario a dichos sistemas de comercialización.
b) Establezcan mecanismos de regulación de los mercados que estabilicen los precios de los productos agropecuarios y sus derivados, y que permitan el acceso ventajoso de los pequeños productores a dichos mercados.
c) Presten eficazmente los servicios necesarios de apoyo a los participantes de los procesos de comercialización, en especial a los pequeños productores, con el fin de que se logre una mejor eficiencia en estos procesos y se beneficie a estos estratos de menores recursos.
d) Promuevan la generación y difusión de innovaciones tecnológicas y de organización comercial en el manejo, transformación y conservación de productos agropecuarios, particularmente para el propósito de reducir las pérdidas postcosecha.
e) Adecúen el tamaño, calidad, ubicación y funcionamiento de la infraestructura física de almacenamiento, manejo y transformación primaria y transporte, al volumen, naturaleza y flujo de la producción actual y previsible.
f) Funcionen con un nivel adecuado de eficiencia.

Productos del IICA

a1) Lograr que los organismos realicen el diagnóstico específico correspondiente a su ámbito de acción.
a2) Lograr que dichos organismos elaboren los planes, programas y proyectos así como los métodos apropiados para su ejecución, de tal manera que orienten su acción hacia la solución de los problemas identificados, en particular aquéllos que afectan a los estratos de menores recursos.

b1) Proponer estrategias alternativas de regulación de mercados a los organismos pertinentes para que adopten las más adecuadas en cada caso, con el fin de estabilizar los mercados y facilitar el acceso a ellos a los pequeños productores.

c1) Poner a disposición de los organismos de comercialización las metodologías y apoyar su implementación para que estén en capacidad de prestar eficaz y eficientemente los servicios de apoyo a los participantes del proceso de comercialización, en especial a aquéllos de menores recursos.

c2) Establecer mecanismos que permitan a las organizaciones de productores participar efectivamente en el mercado, en especial aquéllas que benefician a los pequeños productores.

d1) Promover la investigación ytransferencia de tecnología conducente a la reducción de pérdidas post-cosecha, de acuerdo a las condiciones económicas, comerciales y de organización existentes en cada región o país.

e1) Lograr que las instituciones nacionales pertinentes planifiquen e implementen el desarrollo de la infraestructura física de comercialización agropecuaria y de transformación primaria, de manera que pueda atender las necesidades actuales y potenciales del sector.

f1) Lograr que los organismos analicen su organización funcional y administrativa para simplificar los procesos correspondientes, agilizar los trámites internos, facilitar la toma de decisiones y reducir los costos.

Grupo E: Línea de Acción V
(E. Blair, F. Suárez, E. Morales, J.A. Aguirre)

Línea V - DESARROLLO RURAL REGIONAL

Se sugiere que:

1. el objetivo de la Línea de Acción V sea expresado en los siguientes términos:

"Promover y apoyar el enfoque regional de los esfuerzos nacionales de desarrollo rural y contribuir al perfeccionamiento de metodologías y criterios técnicos aplicables al desarrollo de áreas geográficas preseleccionadas."

2. el Programa identificado como "A" dentro de esta Línea sea reexaminado con el propósito de trasladar sus componentes a otras Líneas de Acción, particularmente a la Línea IV.

Esta recomendación se debe a que los alcances de dicho Programa parecieran desvirtuar los propósitos de la Línea.

3. el enfoque regional sea tenido en cuenta para orientar los programas que se promuevan dentro de las otras Líneas del IICA.

4. en la Línea V se incluyan dos programas:

Programa 1 - que correspondería a lo que en el documento se identifica como Programa B, limitandolo a los aspectos técnicos e institucionales del enfoque regional con ámbito nacional.

Programa 2 - tendría como objetivo contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de metodologías y criterios técnicos para la planificación, implementación y ejecución de acciones de desarrollo rural regional en áreas preseleccionadas.

5. con base en los objetivos que se señalan para los dos programas se estudie en detalle la distribución entre ellos de los productos institucionales y del IICA que el documento incluye dentro del Programa B de esta Línea.

Grupo F: Línea de Acción VI
(M. MacDonald, F. Oliart, J. Bosco Pinto, L. Sandoval)

Línea VI - CAMBIOS ESTRUCTURALES Y ORGANIZACION CAMPESINA

Objetivo de la Línea

Promover la adopción de medidas de cambio de la estructura agraria y de organización campesina que son requeridas para una adecuada distribución del ingreso, aumento de la ocupación y participación en las decisiones y políticas que afectan a los campesinos sin tierra, asalariados agrícolas y pequeños propietarios.

Programa A

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que las instituciones responsables de definir y ejecutar políticas y programas de reforma agraria:

a) Logren que se asigne prioridad al proceso de reforma agraria mediante el desarrollo, difusión y aceptación generalizada de una argumentación racional que demuestre, sobre la base de consideraciones de naturaleza ética, económica y social, la coincidencia de dicho proceso con las necesidades del desarrollo rural.
b) Planifiquen adecuadamente el proceso con participación de la base campesina y lo racionalicen desde el punto de vista administrativo, logrando que beneficie particularmente a los campesinos sin tierra, asalariados agrícolas y pequeños propietarios.
c) Realicen, en escala significativa y en plazos consonantes con las necesidades del desarrollo rural del país, la adquisición y adjudicación de tierras.
d) Capaciten en forma masiva y participativa a los beneficiarios del proceso tanto en los aspectos organizacionales como en los técnicos, empresariales, cívicos y culturales, o bien que logren que otras instituciones, específica o genéricamente responsables de esta tarea, la desarrollen adecuadamente.

e) Organicen y presten de manera eficaz y eficiente los servicios que deben acompañar necesariamente al proceso de adjudicación, o bien que logren que dichos servicios lleguen adecuadamente a través de las instituciones genéricamente responsables de los mismos.

f) Implementen programas de investigación, integrados con los de capacitación, sobre los problemas de la estructura agraria y de los que surgen con el proceso de transformación de la misma.

Productos del IICA

a1) Lograr que las instituciones de reforma agraria elaboren y adopten una doctrina coherente, que coincida, en sus lineamientos generales, con el Marco Conceptual FAO-IICA sobre la Reforma Agraria y la filosofía humanista que éste encierra y con el diagnóstico de la estructura agraria.

a2) Obtener que se cree un mecanismo de promoción y difusión masiva y generalizada de la doctrina.

b1) Lograr que se establezcan mecanismos fuertes de planificación, de abajo hacia arriba, organizados sobre la base de una amplia participación, debidamente enlazados y coordinados con las otras instancias de planificación pertinentes, a nivel central o sectorial.

b2) Lograr que las instituciones de reforma agraria se reorganicen o refuercen de manera adecuada y coherente para cumplir ordenadamente, de manera eficaz y eficiente, las funciones de adquisición y adjudicación de tierras, y de organización campesina.

c1) Lograr que las instituciones de reforma agraria tengan acceso e influencia suficiente a los niveles pertinentes de decisión para obtener la sanción de las medidas jurídicas y financieras que las habiliten para cumplir sus funciones en escala significativa y en plazos consonantes con las necesidades del desarrollo rural del país.

d1) Definir conjuntamente con las instituciones responsables de la reforma agraria, en términos operacionales, cualitativos y cuantitativos, las necesidades específicas de capacitación de sus beneficiarios en los aspectos gerenciales, tecnológicos, cívicos y culturales del desarroloo rural en general, y de la producción en particular.

d2) Lograr que estos organismos, y otros pertinentes, organicen de manera coordinada mecanismos específicos de capacitación que permitan cubrir un porcentaje significativo de cada una de las distintas necesidades de capacitación.

e1) Lograr que los organismos de reforma agraria coordinen su acción con los organismos del sector que prestan servicios a los agricultores, con el propósito de definir conjuntamente - en cantidad y calidad - los servicios que requiere el funcionamiento adecuado del proceso de reforma, distribuyéndose la tarea de ofrecerlos de la manera más racional, para asegurar que éstos sean prestados de manera eficaz y eficiente.

f1) Promover el desarrollo de metodologías integradas de investigación-capacitación que permitan implementar los procesos y ajustes de la transformación agraria.

Programa B

Productos Institucionales (Objetivos del Programa)

Lograr que en cada país exista y opere algún mecanismo institucional de promoción y apoyo a la organización campesina, en general, y a las empresas asociativas campesinas en particular, que desempeñe - o coordine - la ejecución eficaz y eficiente de las siguientes funciones:

a) Planificar con la participación campesina el desarrollo de su organización, y particularmente de las empresas asociativas incluyendo la definición del papel de los distintos tipos de organizaciones y empresas en el desarrollo del sector, la programación racional de su expansión y la identificación de criterios mínimos de funcionamiento para cada tipo de organización.

b) Plantear y lograr la adopción de normas jurídicas que aseguren una base legal para el funcionamiento de las organizaciones y empresas campesinas, que promuevan su agrupación en organizaciones de grado más elevado y que permitan el establecimiento de mecanismos diferenciados que las coloquen en igualdad de oportunidad frente a los sectores más poderosos de la agricultura comercial.

c) Habilitar a las organizaciones y empresas campesinas existentes y a crearse, en materia de organización administrativa, tecnología, economía de la producción, comercialización, transformación primaria de productos y organización social del trabajo.

d) Asegurar a las organizaciones campesinas la prestación oportuna y eficaz de los servicios sociales del Estado, particularmente los de educación, salud, vivienda y previsión social, coordinando la acción entre ellos.

e) Capacitar a los miembros de las organizaciones y particularmente de las empresas en los aspectos organizacionales, técnicos, empresariales, cívicos y culturales de las mismas.

Productos del IICA

Lograr que el sistema institucional de cada país establezca o desarrolle a partir de algún organismo, mecanismos de promoción y apoyo de la organización campesina en general y de las formas asociativas de producción en particular.

a1) Habilitar al organismo u organismos correspondientes para la adopción y uso de metodologías eficaces y participativas para planificar el desarrollo de la organización campesina en general, y de las formas asociativas en particular.

b1) Identificar, preferentemente de manera conjunta con los organismos pertinentes, medios específicos tendientes a equiparar las oportunidades de las organizaciones y empresas campesinas frente a otras formas empresariales.

b2) Proporcionar a dichos organismos los elementos necesarios para la elaboración de leyes, normas y reglamentos adecuados que favorezcan el funcionamiento de las organizaciones y empresas campesinas y su agrupación.

c1) Determinar, conjuntamente con los organismos pertinentes, incluyendo las organizaciones campesinas, las necesidades en los campos señalados.

c2) Desarrollar, conjuntamente con dichos organismos, metodologías que integren la investigación y la capacitación con el objeto de satisfacer las necesidades citadas.

c3) Diseñar medios apropiados para que las organizaciones y empresas campesinas utilicen adecuadamente dichas metodologías en forma práctica.

d1) Determinar, conjuntamente con los oggamismos pertinentes, las necesidades en los campos señalados.

d2) Desarrollar, con dichos organismos y las organizaciones campesinas el conjunto de acciones necesarias para satisfacer las nececidades citadas.

d3) Establecer enlaces de coordinación adecuados entre los distintos organismos de servicio y los encargados de la promoción y apoyo de las organizaciones y empresas campesinas.

e1) Identificar, conjuntamente con el organismo responsable, y con amplia participación de los usuarios, los contenidos, volumen y forma de la capacitación requerida por los miembros de las organizaciones y empresas campesinas, en los distintos niveles y caterorías funcionales, incluyendo sus dirigentes.

e2) Diseñar, conjuntamente con el organismo responsable de la promoción y apoyo las metodologías de capacitación eficaces y eficientes.

e3) Estructurar, conjuntamente con los organismos correspondientes, el aparato institucional que deberá impartir dicha capccitación, incluyendo la participación de los beneficiarios de la misma.

Recomendaciones especiales del Grupo

1. Que para la implementación de los programas de la Línea VI se tomen muy en cuenta los comentarios y sugerencias formulados por la Comisión Evaluadora del Programa de Reforma Agraria.

2. Que el diagnóstico de la situación, tanto en la Línea VI como en las otras Líneas de Acción, se realice con base en la Política Técnica de cada Línea y que este diagnóstico sea el fundamento para el diseño de los Proyectos Integrales.

Grupo G: Línea de Acción VII
(C. Madrid, P. Ríos, A. Franco, E. Herrera, H. Cohan, E. Vigués)

Línea VII - FORMULACION Y ADMINISTRACION DE LA POLITICA AGRARIA

1. El grupo notó que en la Línea VII faltaría un tercer programa referente al "diagnóstico de la situación y tendencias del desarrollo agrario, particularmente del sistema institucional" que estaba con anterioridad a la reestructuración de las Líneas de Acción en la Línea I y fue trasladado a la Línea VII. Se observó, no obstante, que el programa referente al diagnóstico, si nos atenemos a la redacción del contenido de la Línea VII (Orden Ejecutiva 109/76), es una actividad interna. Por esta razón el grupo considera dudosa la utilidad de presentar este programa como servicio a los países, puesto que el diagnóstico que pudiese requerir cada programa debería realizarse en el contexto del mismo.

2. El grupo considera adecuada la división de la Línea en dos programas. Uno de estos programas debería atender los aspectos de la formulación de la política agraria del país y el otro debería dirigir su atención a la ejecución de la política. Se observó con todo que las dos áreas que cubren estos dos programas están íntimamente relacionadas y en la práctica no es posible separarlas fácilmente. Por lo expuesto se acepta la separación en dos programas sólo para efectos de una mayor especialización del trabajo.

3. El grupo propone una nueva redacción de los objetivos de la Línea, que sería la siguiente:

"Cooperar con los países en tareas conducentes a la formulación y administración de la política agraria teniendo en cuenta los resultados a mediano y largo plazo."

Si los redacotres del documento final estiman conveniente repetir en los objetivos de cada Línea el propósito estratégico del IICA, entonces a la propuesta precedente se le podría agregar: "y con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia globales del sistema institucional encargado de las tareas pertinentes."

4. En cuanto al Programa A, el grupo sugiere la siguiente modificación estructural y de redacción:

Programa A

Introducción

Las unidades responsables de la formulación de la política agraria tienen entre sus cometidos fundamentales los siguientes:

a) Dar apoyo técnico a las autoridades políticas en la definición, jerarquización y compatibilización de los objetivos de política agraria en relación con los otros objetivos nacionales.

b) Elaborar coordinadamente planes, programas y proyectos para el desarrollo del sector, coherentes entre sí, debidamente enlazados y compatibilizados con los planes de desarrollo a nivel nacional y que tomen debidamente en cuenta el mejoramiento de la situación de los estratos de menores recursos.

c) Analizar de una forma contínua la situación del sector para identificar problemas actuales y previsibles y proponer medidas para su solución y prevención. Este análisis debe incluir muy particularmente el estudio de los efectos y resultados de los planes y programas en ejecución.

d) Reprogramar, como resultado de las decisiones adoptadas por los niveles pertinentes.

Objetivos del Programa

El IICA, dentro de este Programa, cooperará con las unidades de la formulación de la política agraria que lo soliciten en lo siguiente:

a1) establecer mecanismos de comunicación fluída entre los cuerpos técnicos y los niveles de decisión política;

a2) Desarrollar metodologías de análisis de objetivos;

b1) facilitar el desarrollo y el empleo de metodologías para la formulación de planes, programas y proyectos adaptadas a las necesidades y recursos de los países;

b2) entrenar los recursos humanos necesarios para la aplicación de las metodologías que se adopten;

b3) captar recursos externos para la financiación de los proyectos formulados;

b4) establecer mecanismos de coordinación entre los organismos involucrados en el proceso de formulación y ejecución de la política;
b5) establecer mecanismos que permitan la participación del sector privado en la formulación de las políticas;
b6) ayudar a los organismos responsables en la elaboración de programas y proyectos específicamente orientados a cumplir objetivos sectoriales de mejoramiento de la situación de los estratos de menores recursos;
c1) facilitar el desarrollo y empleo de metodologías para analizar la situación del sector, que de una forma práctica y rápida ayuden a identificar problemas actuales y previsibles y contribuyan a formular soluciones;
c2) entrenar los recursos humanos necesarios para la plicación de la metodología de análisis que se adopte;
c3) apoyar el establecimiento de mecanismos de enlace con unidades que provean información básica y ordenar los sistemas nacionales de información estadística para que sirvan a las necesidades del proceso global de formulación de políticas;
d1) establecer los mecanismos y metodologías de reformulación de política agraria en base a los resultados y a las circunstancias para conseguir que la acción de los organismos públicos esté permanentemente ajustada a las necesidades del desarrollo del sector.

5. La redacción propuesta por el grupo para el Programa B es la siguiente:

Programa B

Introducción

Los organismos con responsabilidad en la ejecución de política agraria tienen entre sus cometidos fundamentales:

1) Adaptar la organización a los requerimientos de la ejecución de la política agraria.
2) Coordinar los esfuerzos para la consecución de los objetivos de la política agraria.
3) Supervisar y controlar la ejecución de la política agraria para asegurar la entrega a un número significativo de usuarios de los servicios previstos al formularse la política y que estos servicios se entreguen en la cantidad, calidad, oportunidad y grado de eficiencia previstos.

4) Evaluar la ejecución como elemento que ayude a la reprogramación y a la remoción de los obstáculos.

Objetivos del Programa

El IICA cooperará con las entidades responsables de la ejecución de la política agraria en lo siguiente:

a) Asistir a los países en el desarrollo y uso de metodología y capacitación de personal para que las instituciones responsables puedan cumplir sus objetivos de supervisión y control de ejecución de la política agraria.

b) Cooperar con las instituciones en la identificación de problemas que dificulten el pleno logro de los objetivos de política agraria.

c) Ayudar en el proceso de identificación y puesta en ejecución de medidas destinadas a remover los obstáculos que se encuentren.

5.0

GUIA PARA LA PREPARACION DE PROYECTOS

Subdirección General Adjunta
de Planificación

NO HUBO PRESENTACION FORMAL DE DOCUMENTOS PARA ESTE TEMA. LAS DISCUSIONES DE LOS GRUPOS SE REALIZARON A PARTIR DE PRESENTACIONES ORABLES EN LA SESION PLENARIA, Y EN EL SENO DE LOS PROPIOS GRUPOS AD-HOC.

EDITORIAL IICA