INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

Reunión de Planeamiento de Programas

IIIII

Resúmen de Discusiones

Montevideo, Uruguay, Marzo 9 - 12, 1964

Contenido

- * -

00005403

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

REUNION DE PLANEAMIENTO DE PROGRAMAS

Montevideo, Marzo 9-12, 1964

*

Resumen de las Discusiones -

Primera Reunión

Lunes, 9 de Marzo

9:30 - 13:00 horas

Asisten : Armando Samper, Director General; Carlos Madrid, Director de Operaciones; Don L. Shurtleff, Jefe de Asuntos Administrativos y Financieros; José D. Marull, Director Oficina de Planeamiento; Enrique Blair, Director Regional para la Zona Andina; José A. Torres, Director Regional para la Zona Norte; Manuel Rodríguez Zapata, Director Regional para la Zona Sur; Gordon Havord, Decano de la Escuela para Graduados y Director del Centro Tropical de Investigación y Enseñanza para Graduados; Antonio Arce, Sociólogo Rural Adjunto, Oficina de Planeamiento; Fernando Suárez de Castro, Especialista en Programas Adjunto, Oficina de Planeamiento; Carlos Schlottfeldt, Biometrista Adjunto, Oficina de Planeamiento; José Irineu Cabral, Representante del IICA en Brasil; Juan Díaz Bordenave, Sub-Jefe del Servicio de Intercambio Científico.

Relatores : Emilio Montero, Economista Agrícola Asociado, Zona Sur.
Nelson Amaral, Economista Agrícola Auxiliar, Zona Sur.

Preside : Carlos Madrid

Marull - 1. El objetivo de estas Reuniones es reexaminar los aspectos técnicos de los Programas del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas para el Programa-Presupuesto 1965-66, y sus proyecciones para el quinquenio.

Samper - 2. Se trata fundamentalmente de recoger experiencias para proyectar el Desarrollo Institucional en un período inmediato de cinco años, viendo las mejores inversiones que permitan un mayor impacto. Expresa su completo apoyo a la Oficina de Planeamiento.

Marull - 3. La actual Administración del IICA amplió primero la base económica del Instituto, luego hizo cambios administrativos y finalmente se dedicó a la Revisión de Programas. En esta Revisión es necesario mirar más ampliamente las necesidades de los países. Se observa que los Gobiernos actúan en varios frentes con el objeto de: a) mejorar la balanza de pagos a través de la expansión de la exportación de productos agropecuarios tradicionales. b) Aliviar las presiones inflacionarias que gravitan sobre los

países. c) Reducción de las importaciones de bienes de consumo. d) Producción de más alimentos para el consumo de la población. e) Ampliar la demanda industrial de materias primas agropecuarias. f) Redistribución del ingreso agrícola. g) Mejorar la estructura de ocupación de la población, incluyendo desplazamientos de mano de obra. h) Diversificación de la producción en general, principalmente la de exportación para disminuir la vulnerabilidad económica de los países. i) Mejorar el uso y defensa de recursos naturales tales como suelos, bosques, agua, etc.. j) Considerar el ajuste a las nuevas condiciones de mercado impuestas por la existencia de instituciones tales como el ALALC. k) Modificación de las estructuras agrarias: Tenencia, Tributación y diferentes Instituciones incluyendo la Enseñanza.

- 4. A su vez, la acción de Gobierno en las áreas mencionadas descansa en la satisfacción de diversas necesidades, las que se pueden agrupar como sigue:

1) Diagnóstico de la situación agropecuaria:

- Inventario de los recursos y las formas como se usan.
- Mecanismos de incentivos, principalmente económicos.
- Situación institucional de la agricultura en sus aspectos estatales, empresariales y laborales.

2) Establecimiento de metas de producción, incluyendo proyecciones de lo que la población va a disponer y a necesitar en cuanto a productos agropecuarios, tierras y demás recursos naturales, insumos, mano de obra, recursos financieros, diversas inversiones, etc., estudiando las respectivas productividades marginales.

3) Determinar qué instrumentos de política agraria se aplicarán en el sector público, privado, comercio de exterior, etc.

4) Determinar la cantidad y calidad del personal que sea necesario para cumplir estas necesidades señalando específicamente los niveles de capacitación que se requiere. En estas Reuniones conviene tener presente que el I.I.C.A. concentra su acción en el cumplimiento de este último punto.

Torres - 5. El I.I.C.A. puede participar principalmente en los siguientes puntos: a) Producción de mayor cantidad de alimentos; b) Diversificación de productos agrícolas; c) Mejores usos y defensa de recursos naturales; d) Ajuste de mercados ante programas de integración económica; e) Modificaciones de las estructuras agrarias.

Blair - 6. La Oficina de Planeamiento debe tener como función muy importante la recolección de informaciones que den apoyo a los programas actuales y permitan formular otros programas en el I.I.C.A. A modo de contribución señala el tipo de información que se consideró necesaria para la realización de un Seminario sobre

Desarrollo Agrícola en Zonas Tropicales Húmedas. En estas Zonas que ocupan aproximadamente un tercio de América Latina, sobre la cual hay escaso conocimiento y que seguramente hará posible el desplazamiento poblacional en América Latina, se requiere informaciones tales como: a) Importancia de los Trópicos en América Latina; b) El Hombre; c) Clima y suelos; d) La agricultura; e) La ganadería; f) Recursos forestales; g) Enseñanza e investigación; h) Cultivos alimenticios propios de estas regiones; i) Cultivos industriales; j) Mercados Nacionales e Internacionales; k) Colonización.

Samper - 7. En la búsqueda de conocimientos y soluciones, el I.I.C.A. no debe necesariamente quedarse en los marcos de América Latina, sino considerar otros Continentes. En el ejemplo de estudios de Zonas Tropicales Húmedas podría pensarse en la conveniencia de estudiar ciertas Zonas de Africa.

- 8. La Oficina de Planeamiento debe estar constituída por un grupo pequeño encargado principalmente de producir ideas; pero además se podrán asignar personas adicionales para planear casos particulares de un programa o para considerar el interés específico de una oficina del I.I.C.A.

Rodriguez - 9. Diversos países han estado estableciendo sus propias oficinas de planeamiento, principalmente a partir del año 1950. Habría que considerar que la Oficina de Planeamiento tenga como una de sus funciones estar en contacto con las Oficinas de Planeamiento Nacionales considerando las soluciones que han bosquejado y las lineas de trabajo que están orientando sus planes de acción. Igualmente la Oficina de Planeamiento podría aconsejar posibles cambios en las Oficinas de Planeamiento Nacionales e incluso darles alguna forma de apoyo institucional.

- 10. La Oficina de Planeamiento debería tener entre sus funciones la de relación con otros organismos internacionales. Es necesario recordar que el I.I.C.A. no está actuando en forma aislada, sino que hay una serie de Organismos cuyas líneas de trabajo es necesario integrar de modo de no hacer labores paralelas.

Cabral - 11. Recalca la importancia de que la Oficina de Planeamiento esté actualizada con respecto a los estudios realizados por otros Organismos Internacionales en el campo de las necesidades de los países. Será necesario buscar un mecanismo para evitar duplicaciones.

- 12. Estima que toda la acción del Instituto debe encaminarse a través de proyectos específicos que consideren fundamentalmente: a) Producción de alimentos en América Latina, y b) Revisión de las estructuras agrarias en América Latina.

- 13. El I.I.C.A. no debería pretender hacer programas nacionales en los cuales su acción se pierde y se fragmenta, sino que debería apoyarse en programas regionales dentro de los países. Dentro del marco regional debería ofrecer sus programas de capacitación de personal, estudios específicos, fortalecimiento de Instituciones, etc.

Havord - 14. En estas reuniones deberían darse ideas bastante claras sobre la forma como el I.I.C.A. espera mejorar las estructuras institucionales; evidentemente no basta con la enseñanza. Igualmente debería darse ideas claras sobre como se realizará la coordinación tanto interna como externa.

Torres - 15. Uno de los temas más importantes para estudiar en el I.I.C.A. es la necesidad de personal y los niveles de preparación que requiere. Sugiere que se considere los estudios realizados por diversas Instituciones, como por ejemplo el Programa Cooperativo entre la Universidad de Michigan y la Universidad de San Carlos en Guatemala, que crearon el Instituto de Mejoramiento Educativo.

Suárez - 16. Presenta a la Reunión su documento de trabajo sobre "Impacto Institucional en los programas del I.I.C.A."

Cabral - 17. Si no de inmediato, por lo menos a mediano plazo, la Oficina de Planeamiento debería considerar la asignación a cada Oficina Regional de Especialistas de la Oficina de Planeamiento que estuviesen en estrecho contacto con San José de Costa Rica. Su objetivo sería coordinar las informaciones al nivel regional, sistematizarlas, estimular, asesorar o completar estudios regionales, colaborar con los países en la metodología de recolección de información, análisis para el planeamiento y colaborar en la formulación de los programas de las unidades de trabajo del I.I.C.A. en cada Región. Esto también disminuiría el número de viajes del personal de la Oficina de Planeamiento de San José y facilitaría los diagnósticos, los cuales suelen ser engañosos cuando no se tiene cierta vivencia con los problemas que se analizan.

- 18. Sugiere que de alguna manera se promueva en el personal del I.I.C.A. una actitud abierta hacia la modificación de metodologías y procedimientos. Pone como ejemplo Extensión Agrícola en América Latina, especialmente en Brasil, que aparentemente no ha logrado producir el impacto que se esperaba. Algo similar parece haber ocurrido con las actividades de Comunicación.

Schlottfeldt - 19. Al analizar los programas, es conveniente recordar que el I.I.C.A. tiene dos tipos de estructura con dos criterios superpuestos: a) Regional en lo Administrativo; b) Por líneas y programas, en lo técnico. Estima que el criterio regional es el más eficiente y que debería adaptarse esta estructura para los aspectos técnicos.

- 20. Sugiere que hay ciertos sectores básicos, comunmente identificables en todas las regiones, y que ya han sido señalados en las publicaciones de la Nueva Dimensión.

- 21. Propone para cada Zona los siguientes cinco sectores:

1) Asuntos de Enseñanza. Al nivel de cada Región como un solo conjunto, sin separación en enseñanza graduada, profesional superior, especializada, etc.

2) Asuntos de Investigación. Experimentación, muestreo y algunos aspectos especiales.

3) Asuntos de Servicio. Incluyendo Extensión, asistencia, comunicaciones.

4) Asuntos de Desarrollo Institucional. Análisis de Instituciones, áreas piloto, Reforma Agraria.

5) Asuntos Administrativos. La intención es que las Zonas tengan una organización básica común que coordinen los intereses por programas y líneas al nivel regional.

- 22. Para la coordinación sugiere que en cada Zona debería haber una Comisión Coordinadora formada por un líder en Enseñanza, uno en Investigación, uno en Servicios y uno en Desarrollo Institucional. Esta Comisión sería asesora del Director Regional para la integración y análisis de los trabajos de las Zonas. La coordinación entre las Zonas se haría mediante reuniones de coordinación de los líderes de las tres Zonas.

En cuanto a financiamiento parece necesario buscar nuevas fórmulas que permitan aumentar la eficiencia de los programas del I.I.C.A. con los mismos recursos económicos.

Torres - 23. La Zona Norte está abocada a la restructuración de sus programas los que en principio se piensa concentrar en cuatro líneas básicas: a) Investigaciones Agrícolas; b) Enseñanza Agrícola Superior; c) Extensión Agrícola; d) Reforma Agraria. Con respecto a Investigaciones se aprovechará ciertas estructuras existentes en los mismos países como consecuencia de la Integración económica de América Central. Se espera la colaboración de la Oficina de Planeamiento para la preparación de un estudio rápido para el Sub Comité Agropecuario de la Integración Económica de América Central, que funcionará en Setiembre. Este estudio se referiría a las facilidades y necesidades de la Investigación Agrícola en Centroamérica. Se espera también que la Oficina de Planeamiento coopere en una reunión que tendrá lugar en Julio para programar las actividades de la Zona Norte en cuanto a la Enseñanza Agrícola superior y de post-grado. La Zona Norte realizará un detallado estudio sobre los servicios de Extensión en América Central y el posible impacto que han producido.

Blair - 24. La heterogeneidad de los programas señalada por la Oficina de Planeamiento, ya había sido señalada anteriormente por la Zona Andina, y tiene su origen en una serie de situaciones de tipo personal que existían en el Instituto hace un par de años.

- 25. Sugiere la conveniencia de adoptar procedimientos a seguir para los ajustes de los programas. En el Planeamiento podría haber una estructura de tipo piramidal; la cúspide estaría ocupada por los problemas más obvios y urgentes, seguida por problemas intermedios que habría que estudiar y analizar con mayor detalle. Se llegaría hasta la base por medio de una serie de sub-divisiones de diferentes tipos de problemas.

- 26. La Oficina de Planeamiento tendría que estudiar en detalle las funciones principales del IICA en cuanto a capacitación, investigación, información, promoción, etc.

- 27. Es necesario tomar acuerdos y decisiones sobre Coordinación. Parece demostrado la dificultad de Coordinación en los programas con líneas horizontales y verticales. La Coordinación podría hacerse mediante reuniones de técnicos con similares intereses por disciplinas o por problemas, siendo preferible este último criterio. Habría que considerar: a) Evaluación, y b) Formulación de Planes.

- 28. Una vez definidas las funciones en cada programa y realizada la Coordinación, la ejecución debe tener metas muy precisas a corto plazo y adoptarse según divisiones geográficas para que los programas se ejecuten siguiendo líneas verticales de autoridad.

Segunda Reunión

Lunes, 9 de Marzo

15:30 - 20:00 horas

Asisten : A los miembros de la Primera Reunión, se agrega el Sr. Ricardo Hepp, Representante del IICA en Chile.

Preside : Manuel Rodríguez

Rodríguez - 29. Para el proceso contínuo de análisis de los proyectos de los países, la Oficina de Planeamiento debería tener funcionarios especializados en cada Oficina Regional.

- 30. Considerando el tipo de organización del IICA, sus objetivos y los posibles impactos a lograrse, deben buscarse las bases para determinar prioridades en los diferentes proyectos.

Como bases de prioridades podrían considerarse en primer lugar aquellos proyectos para los cuales el IICA tiene una organización, presupuesto y financiamiento a la altura de los propósitos; igualmente, debería darse alta prioridad a aquellos proyectos que permiten la acción a través de instituciones nacionales y con reducidos desembolsos por parte del IICA.

- 31. En los programas de enseñanza considera que es necesario enfatizar las organizaciones regionales que se están promoviendo, tales como la Unidad de Enseñanza Regional, Comisión Asesora de Enseñanza y Consejo de Enseñanza.

- 32. Cuando se trabaja con Facultades de Agronomía debe recordarse que hay problemas de estructura que dificultan los cambios de actitudes. Las Instituciones Universitarias tienen una autonomía que en muchos casos les ha llevado a un aislamiento con respecto a otras Instituciones que podrían integrarse en la acción de las Universidades.

- 33. Es necesario hacer una revisión de los programas de Adiestramiento en Extensión Agrícola. Al menos en la Zona Sur se ha llegado a un punto crítico.

- 34. Hay dos aspectos que tienen importancia en el poco éxito de Extensión: a) La falta de un plan de Desarrollo Regional donde el extensionista encuentre su orientación; b) La exageración de las relaciones de experimentación agrícola y Extensión.

- 35. La Coordinación de los programas técnicos debería ser hecha al nivel regional. Las Oficinas de Planeamiento y de Operación podrían colaborar; pero la Coordinación debería ser hecha por la Dirección Regional.

Arce - 36. Presenta a la Reunión su documento de trabajo: "Análisis de Instituciones Agrícolas".

Blair - 37. Parece evidente que Extensión Agrícola presenta serias deficiencias institucionales o metodológicas en América Latina, ya que en diferentes países se pone en duda su impacto. Estima que la Oficina de Planeamiento debería estudiar en detalle las fallas de Extensión como Institución e igualmente las fallas del I.I.C.A. en Extensión. Se estima que debería aprovecharse las áreas piloto de Desarrollo para profundizar el estudio sobre Extensión Agrícola.

Torres - 38. En el análisis institucional es importante que el I.I.C.A. estudie las Instituciones Nacionales y sus estructuras en conjunto. Normalmente, además de los Ministerios de Agricultura hay una serie de Instituciones relacionadas directamente con Agricultura que suman importantes cantidades de recursos.

Díaz Bordenave - 39. Sugiere que la Oficina de Planeamiento haga contacto en los diferentes países con los organismos que están haciendo análisis institucional; por ejemplo, la Fundación Getulio Vargas en Brasil y la Escuela Superior de Administración de América Central (ESAPAC) en Costa Rica. Opina que los estudiantes graduados en Extensión de Turrialba podrían hacer tesis sobre análisis institucional, principalmente en Extensión.

Cabral - 40. Señala que la labor de la Oficina de Planeamiento en Análisis Institucional será cada vez más difícil a medida que los países vayan fortaleciendo el sentimiento de tomar decisiones por sí mismos, lo que puede causar reacciones ante organismos Internacionales que traten de analizar sus Instituciones.

- 41. Se estima que la Oficina de Planeamiento no debería mencionar expresamente sus intenciones de hacer análisis de una determinada Institución Nacional, sino que este análisis debe ser parte de un programa general en el cual se incluye a dicha Institución.

Havord - 42. Pregunta si como consecuencia de los estudios realizados en las Oficinas Regionales y en Turrialba por la Oficina de Planeamiento, sus técnicos han hecho avances en metodología y si han publicado informes sobre sus observaciones.

Marull - 43. La Oficina de Planeamiento ha hecho avances importantes en cuanto a metodología. Ha demostrado buenos resultados la entrevista al nivel de los técnicos que ejecutan un programa.

Samper - 44. A la Oficina de Planeamiento se le ha pedido expresamente que no rinda informes. Los resultados de la labor de la Oficina de Planeamiento se deben reflejar y de hecho se están reflejando en las decisiones de la Dirección General y de las Direcciones Regionales. Es un grupo de técnicos que estudian, piensan, analizan y ponen sus conocimientos a disposición del personal del I.I.C.A., que por convencimiento personal así lo solicite. El Director General ha sido continuamente informado por la Oficina de Planeamiento, a medida que se han desenvuelto los exámenes de la labor del I.I.C.A.

Marull - 45. Señala que la Oficina de Planeamiento ha contribuído también a otros programas del Instituto, como por ejemplo, con la participación de técnicos de la Oficina de Planeamiento en los cursos de reforma agraria y con los que han sido asignados a otros programas, como es el caso del Dr. Schlottfeldt y el Ing. Franco.

Schlottfeldt - 46. Al considerar la propuesta del Dr. Arce sobre el Análisis de Instituciones entiende que pueden haber incluidas en este trabajo varias contribuciones importantes tales como: -Determinar una metodología para este tipo de análisis.
- Evidenciar que existe un progreso real en la Institución.
- Provocar una inquietud en cuanto a los métodos.
- Determinar la conveniencia de agrupamiento de Instituciones.

Rodriguez - 47. El Análisis de las Instituciones hay que hacerlo pensando que los resultados de este Análisis deben ayudar a provocar cambios en las mismas.

Marull - 48. Da una explicación detallada sobre el estado del Registro Central de Actividades Técnicas, encomendado a la Oficina de Planeamiento, dando también una explicación de cómo funcionó el mecanismo para recopilar la información.

Los resultados de esta encuesta se encuentran en el Memorando de la Oficina de Planeamiento, P-66, del 2 de Marzo de 1964.

- 49. Comentando los resultados se expone el cuadro numérico siguiente

Actividad	1963/64 Previsto	1962/64 Realizada	% de 1963/64 S/ 1962/63
Enseñanza	79	104	74
Investigaciones	94	127	76
Asesoramiento	47	113	42
Publicaciones	40	172	16
	260	516	

El examen del mismo sugiere alguna de las siguientes alternativas:

a) Omisión de informaciones por parte de los técnicos; b) Se contemplaría una reducción de actividades con el objeto de concentrar las mismas; c) Tendencia de los técnicos del I.I.C.A. a trabajar menos; d) Durante el correr del año se producirían muchas improvisaciones de actividades que los técnicos no proyectan con anticipación.

- 50. Se recibió información de 79 técnicos, de los cuales 41 indicaron alguna actividad y 38 no se sabe oficialmente que hacen.

- 51. La actividad promedio por técnico, es la siguiente:

Actividad	1963/64	1962/63
Enseñanza	0.82	1.06
Investigación	0.98	1.30
Asesoramiento	0.49	1.15
Publicaciones	0.42	1.74
	2.71	5.25

Además, hay considerables diferencias entre las intenciones de trabajo 1963/64 de las diferentes unidades administrativas, entre los distintos programas y entre las especialidades.

- 52. Actualmente se está haciendo el análisis para establecer cual debe ser el volumen óptimo de actividades.

- 53. Más adelante se espera examinar la orientación, las prioridades, el impacto y, fundamentalmente tratar de medir la calidad de las actividades técnicas que constituyen los programas del I.I.C.A. Finalmente habrá que analizar los costos y la administración, en la medida en que ella afecta a los programas técnicos.

- 54. Cree que este estudio del I.I.C.A. dará como sub-producto una metología para analizar algunas instituciones en los países.

- 55. Otro comentario que sugiere el análisis de la encuesta es que el personal del I.I.C.A. sigue fundamentalmente dedicado a hacer lo mismo que hacía hace algunos años y no ha absorbido todavía la filosofía de la Nueva Dimensión.

Blair - 56. Considera que en los programas del I.I.C.A., debe hacerse como en el Proyecto 39, donde se prepara un programa detallado de las actividades que se van a realizar el próximo año, lo que permite el cumplimiento de los objetivos fijados. Cree que se debe considerar la conveniencia de cambiar el sistema de presupuesto del programa regular del I.I.C.A.

Marull - 57. Concuerda y añade que cada investigador deba mantener cierto balance entre sus actividades de investigar y enseñar, pero también investigar para adquirir nuevos conocimientos.

Schlottfeldt - 58. Considera que las cifras presentadas por el Dr. Marull deben ser sometidas a un análisis de significación, pues siendo la investigación y la enseñanza las actividades principales del I.I.C.A., estas dos actividades, en 1963/64, absorbieron un mayor porcentaje de tiempo de los técnicos que en el período anterior.

Marull - 59. Simplemente se ha comparado lo que se hizo en un año, con lo que el personal piensa hacer en el próximo año.

Havord - 60. Considera que muchas de las explicaciones sobre los 38 técnicos que no se sabe que hacen, se debe a que en algunos casos sólo se anotó el trabajo del líder del Proyecto y no del investigador auxiliar o ayudante, dado que el formulario pedía el nombre del "investigador responsable".

- 61. Comentando otra parte de lo expuesto, entiende que a su criterio no se puede separar la investigación de la enseñanza formal de post-grado; es imposible saber que proporción del tiempo se dedicará en estos casos a la enseñanza y qué porcentaje a la investigación.

Marull - 62. No se tiene duda de la inter-dependencia entre las actividades pero ese hecho no constituye razón para negarnos a tratar el problema y analizarlo.

Samper - 63. Se habrá alcanzado una meta importante cuando se logre coordinar completamente la información de los técnicos con la del presupuesto.

Marull - 64. Entiende que hay que estar preparado con todo este tipo de análisis, pues siempre existe la posibilidad que la Junta Directiva empiece a preguntar estas mismas cosas.

Pasa a Presidir el Ing. Blair -

Línea de Trabajo No. 1 : Desarrollo Rural

Torres - 65. Se trata de una línea de carácter universal, no reducida a una región específica y constituye una de las que abarca más programas técnicos. Tiene 15 técnicos, ocupando el segundo lugar en cuanto al número de personal.

- 66. Entiende que está llamada a crecer ampliamente, máxime si se tiene en cuenta que algunos de sus programas están dentro de las actividades involucradas en la Alianza para el Progreso.

- 67. El Programa A tiene un líder designado recientemente con 5 técnicos y un Economista en la Zona Norte, cuyas actividades se iniciarán en el segundo semestre de este año.

- 68. En cuanto al programa de Areas Piloto, el líder está radicado en La Estanzuela.

Rodriguez - 69. No existe un área piloto del I.I.C.A., en La Estanzuela. El área es del Ministerio de Ganadería y Agricultura del Uruguay. El Ing. Ansorena, líder del Programa B, no tiene dirección en el área. El I.I.C.A. utiliza el área para hacer trabajos de adiestramiento pero no con la responsabilidad de dirección.

Torres - 70. En cuanto al Programa C, se ha establecido el Centro de Reforma Agraria en Bogotá. Se inicia el Curso Anual el 31 de Marzo, y en el mismo mes se iniciará un Curso Internacional en Panamá y luego un Seminario sobre Reforma Agraria en el mismo lugar.

- 71. En Panamá se realizará un estudio socio-económico en un área donde se trata de hacer un trabajo de esfuerzo concentrado de actividades.

- 72. En Crédito Agrícola se iniciará un Curso el 14 de Mayo y se han contratado dos nuevos técnicos. Se hará una reunión para revisar el programa del Proyecto 201.

- 73. En cuanto a los programas en sí, el Ing. Torres da lectura a la parte correspondiente del Documento "Estructuración de los Programas Técnicos" (Plan Preliminar preparado individualmente por los líderes de Programas Técnicos).

Suárez - 74. Entiende que esta línea es importante. Al considerar el Programa A, entiende que: a) Es necesario preparar personal para lograr los objetivos del programa, o sea, el de conocer los recursos para el desarrollo en los distintos países; b) Es urgente que los países cuenten con un conocimiento de los recursos; c) Es necesario propiciar el desarrollo institucional.

- 75. De los seis técnicos que tiene el Programa A, cinco están en Turrialba y el otro en la Zona Norte. El Coordinador de este Programa cree que lo fundamental es la enseñanza post-grado en Turrialba, pero el Ing. Suárez cree que los técnicos deben ser colocados en las Oficinas Regionales para propiciar la ejecución de los Programas en las principales Instituciones Nacionales y como resultado de esto, adiestrar los técnicos. Cree que esta orientación traerá los beneficios derivados de la absorción por las Instituciones Nacionales de los técnicos que se entrenan y propiciarán la adopción de métodos similares de trabajos en varios países e instituciones.

- 76. En cuanto a las Areas Pilotos (Programa B), la mayoría de los técnicos están en la Zona Sur, formando un grupo heterogéneo, por lo que resulta difícil para darse cuenta cual debe ser el verdadero programa. Hay cierta duplicación de actividades con el Programa A.

- 77. Entiende que no está bien definido si las Areas Pilotos deben quedar ligadas a las Facultades de Agronomía, o si esas Areas deben sólo perseguir el objetivo de desarrollo de "cuencas geográficas".

- 78. El Programa C es sólo un programa de Reforma Agraria, bien orientado, pero por ahora no es un Programa de Política Agraria.

- 79. En cuanto al Programa E, cree que debe definirse hasta qué punto este Programa va a dedicarse a entrenar gente y hasta qué punto se dedicará a la Investigación.

- 80. Aboga para que estos programas se acerquen más a las necesidades de los países y que se especifiquen los métodos y las metas, asignando las responsabilidades dentro del programa.

Rodriguez - 81. Concuerda en lo fundamental con lo dicho por el Ing. Suárez de Castro. Entiende que es necesario considerar estas actividades como programas de disciplinas integradas en Administración Rural, Mercados, Comercialización, en cuanto al manejo de los recursos naturales, analizando sus condiciones y luego estableciendo un proyecto de planeamiento con metas de desarrollo.

- 82. La separación entre el Programa A y el Programa B, sólo se justifica si se busca el adiestramiento.

- 83. El Area no se desarrolla si no tiene un apoyo de las instituciones de crédito, de cooperativas, de estructura de tierras, sobre lo que el I.I.C.A. no puede hacer nada, es decir, que el Area tiene que estar integrada dentro de los programas de desarrollo de los Gobiernos u otras Instituciones Nacionales.

Havord - 84. Hay que pensar si será necesario utilizar las áreas como de adiestramiento o de desarrollo. Turrialba, si se aplica el Programa A, necesitará las áreas como laboratorio.

Schlottfeldt - 85. Entiende que uno de los lemas del I.I.C.A. ha sido el de obtener alta calidad, con lo que concuerda, pero cree que existe el factor de continuidad que debe ser considerado al mismo nivel que el de la calidad. Cree que dentro de los factores a tener en cuenta en las Areas Pilotos, debe considerarse a aquellos que garanticen la continuidad, ya que si ello no se dá, una vez que el I.I.C.A. dejara un Area, se echaría a perder todo lo realizado en ella.

El mismo concepto se aplica al individuo que estudia, pues debe considerarse siempre que éste continúe en aquella actividad en la cual ha recibido adiestramiento.

Cabral - 86. Entiende que si hay algún sector en América Latina que está bien diagnosticado es precisamente el de Crédito Agrícola, por lo cual el I.I.C.A. debe tomar la iniciativa conjuntamente con FAO y AID de no hacer más Seminarios Internacionales, ya que se han realizado en los últimos diez años cuatro de estos Seminarios en América Latina.

- 87. Considera que el I.I.C.A. debe, de acuerdo con FAO, AID y el BID, propiciar la contratación de dos o tres especialistas para que sinteticen los resultados de los cuatro Seminarios ya mencionados y los pongan al servicio de los países.

- 88. Se debe orientar el Programa al Adiestramiento del personal y sólo realizar Seminarios Nacionales y producir un mecanismo que permita el intercambio de experiencias entre los distintos países.

Marull - 89. Los programas A y B se superponen en ciertos aspectos, pero ello ha sido más por razones estratégicas de presupuesto y no por desconocimiento de este hecho.

- 90. Hay que considerar que al nivel de la macro-economía ha estado operando la CEPAL y en la micro-economía, al nivel del predio, ha estado operando el I.I.C.A., quedando entre estos extremos un campo de nadie. Entiende que el I.I.C.A., no puede abandonar este campo de acción y para ello, lógicamente, necesita desarrollar sus Programas A y B en el sentido de ayudar al desarrollo regional.

Blair - 91. Entiende que lo referente a la administración de las Areas Pilotos de desarrollo, el I.I.C.A. tiene que asumir responsabilidades y tener gente responsable en ella, sin excluir, desde luego, los Organismos Nacionales.

- 92. Considera que a pesar de la similitud de los Programas A y B, hay una diferencia, ya que las Areas Pilotos son permanentes, mientras el Programa A puede ser transitorio y actuar como complemento del B, pudiendo el A intervenir, inclusive en la etapa de evaluación del Programa B.

- 93. Cree que hay que adiestrar personal en forma intensa en el Programa A, siempre que exista una Institución Nacional adecuada para absorberlos.

- 94. Aclara que en las circunstancias actuales el enfoque que debe darse a las Areas Pilotos es el que se le dió al Area de San Ramón, ya que los recursos del I.I.C.A. no permiten tomar como imagen de esta actividad el ejemplo de la Corporación del Valle del Cauca, en Colombia, donde el enfoque es mucho más amplio.

- 95. Considera que los requisitos de un Area Piloto ya han sido indicados por el Dr. Marull en una Publicación, pero quiere señalar la necesidad de: a) Desarrollar una cooperación con las Instituciones Nacionales, ya sea con los Ministerios de Agricultura o las Facultades de Agronomía; b) El área no puede ser un Area problema en cuanto a estructura, ya que el I.I.C.A. está imposibilitado de resolver estos problemas.

Samper - 96. Los programas deben tener relación entre ellos. Lo que se necesita es desarrollar el planeamiento y la ejecución de esos programas.

- 97. Tomando lo que decía el Dr. Marull, entiende que el Area de Paraíba, en Brasil, donde proximamente se empezará a actuar, hay una gran oportunidad de experimentar la acción del I.I.C.A. en ese campo de nadie que es el desarrollo regional, mediante la integración institucional, tanto en lo que se refiere a los servicios como a la tecnología.

- 98. Entiende que el objetivo fundamental del I.I.C.A. es capacitar personal y hoy le ha llamado la atención el énfasis que se ha puesto en desarrollar algo que tenga continuidad en el tiempo. Esto reafirma la posición de que hay que caminar junto con las Instituciones Nacionales desde el principio.

Tercera Reunión

Martes 10 de Marzo

9:30 - 12:30 horas

Asisten: Los miembros de la Segunda Reunión.

Preside: Ing. J. Alberto Torres

Línea de Trabajo No. 2 : Fortalecimiento de Instituciones

Blair - 99. Esta línea está formada por tres programas: A. Educación Agrícola Superior; B. Extensión Agrícola; C. Investigación y Experimentación. De ellas, solamente el programa de Educación Agrícola Superior tiene su sede en la Zona Andina.

- 100. La importancia del programa A se deriva de algunas de las características de la enseñanza agrícola superior en América Latina:

  a) Instituciones generalmente anacrónicas, tanto en sus estructuras académicas como administrativas.

  b) Dificultades económicas para retener profesores de alto nivel.

  c) Proliferación de Facultades de Agronomía sin recursos adecuados de técnicos, financiamiento, facilidades, etc.

  d) Escasa importancia concedida a las investigaciones.

  e) Poco entronque con la realidad de los países.

  f) Escasas facilidades de bibliotecas.

- 101. Los antecedentes de este programa en el Instituto están constituidos por la Enseñanza al nivel de post-grado en Turrialba, los cursos cortos del Proyecto 39 y las conferencias latinoamericanas de Educación Agrícola Superior en Santiago y Medellín.

- 102. El programa podría estar constituído por:

  a) Mecanismo de evaluación o acreditación.

  b) Estudios continuados para analizar las Instituciones de Educación Agrícola Superior.

  c) Concesión de becas para Profesores (cinco becas en Turrialba y cinco en la Zona Andina).

  d) Producción de textos y otros materiales de enseñanza.

  e) Estímulos para la creación de pequeños centros de ayudas audio visuales.

  f) Capacitación en la metodología de la enseñanza.

  g) Fortalecimiento de bibliotecas y formación de listas básicas de publicaciones, buscando la colaboración económica de otras instituciones.

  h) Coordinación con otros programas del I.I.C.A. como por ejemplo el programa Areas Piloto de Desarrollo.

  i) Promover las reuniones de Decanos y mantener la Secretaría de la Asociación Latinoamericana de Facultades de Agronomía.

  j) Impulso y estímulo de la enseñanza de campos más o menos marginados, tales como Ingeniería Agrícola, Economía y Extensión.

- 103. Además de los fondos regulares, se espera disponer de otros recursos, tales como los correspondientes a "Textos y Manuales de Enseñanza" que se agregarían al Programa de Educación Agrícola Superior. Con recursos de AID se espera la inclusión de una Economista del Hogar y un Comunicador.

- 104. Este Programa ha sido operado en la práctica solamente por un técnico en calidad de Líder del Programa.

- 105. Como observación de carácter general, señala la necesidad de no exigir a los nuevos funcionarios del I.I.C.A. que entren de inmediato en una etapa de producción, sin antes disponer de algún tiempo para posesionarse de su puesto y organizar su programa, que generalmente ha sido elaborado por otros técnicos.

- 106. La importancia del Programa B, Extensión Agrícola, se deriva de la urgente necesidad de transmitir tecnología a las áreas rurales, inclementadas por programas de Reforma Agraria y Desarrollo Rural. En algunos países se ha puesto en duda la eficacia de los servicios de Extensión, lo que constituye una razón más para preocuparse de ellos.

- 107. El I.I.C.A. tiene una posición de liderazgo en la Enseñanza de Extensión en América Latina que ha conseguido con sus cursos cortos, adiestramiento en servicio, enseñanza de post-grado y diversas formas de asesoría.

- 108. El programa considera el fortalecimiento del adiestramiento al nivel de post-grado, la investigación de la organización e impacto de los servicios de extensión agrícola y el fortalecimiento de las instituciones nacionales, ya sea por medio de cursos cortos o asesoramiento.

- 109. El programa C sobre Investigación y Experimentación,no ha sido aún implementado.

Arce - 110. Estima que el fortalecimiento de las instituciones nacionales de enseñanza agrícola superior es de gran importancia en el I.I.C.A. y que debería pasarse rápidamente de los planes a la acción. Estima que deberían definirse claramente los planes y metas específicas del programa, como así también las actividades de cada uno de los técnicos asignados al programa y el mecanismo de coordinación entre ellos.

- 111. Considera muy satisfactoria la formación inter-disciplinaria en el personal de extensión en el I.I.C.A.

Schlottfeldt - 112. Da especial énfasis a la importancia de las reuniones de Decanos al nivel local, ya que constituyen una poderosa herramienta de motivación. El nivel local facilita el auto-análisis y la programación más efectiva. La motivación de inquietudes es probablemente la más eficiente y más económica contribución que el I.I.C.A. puede prestar.

- 113. Resalta también la importancia de los programas sobre metodología de la enseñanza, ya que más del 95 % de los profesores en América Latina no tienen preparación para la enseñanza, ignorando incluso la identificación de principios. Sugiere que se forme un grupo de técnicos con la preparación adecuada para producir un texto del I.I.C.A. para ofrecerlo a cada profesor de América Latina sobre "Principios y Metodología". Incluiría aspectos de enseñanza aplicada.

- 114. La Extensión Agrícola tiene un mensaje y una razón de ser. Si sus programas no han dado el éxito deseado probablemente exista la necesidad de revisar sus métodos. Los extensionistas en América Latina han sido en general esforzados autodidactas, a los cuales hay que estimularlos a elevar su nivel profesional.

Marull - 115. En el desarrollo de las instituciones de Extensión, los esfuerzos del I.I.C.A. han estado encaminados a formar "Agentes de Extensión". Frente a la necesidad de un mínimo de veinte mil de estos agentes en Latinoamérica, el I.I.C.A. está imposibilitado de capacitarlos directamente. Por lo tanto, debe ir a la formación de profesores universitarios de extensión, asistir en la formación de centros locales de capacitación de extensionistas, de supervisores, y asesorar en la organización y evaluación de la extensión.

Rodríguez - 116. La proliferación de escuelas de agronomía y otros centros de enseñanza superior sin los recursos técnicos suficientes, es, en gran parte, una consecuencia de la incapacidad de las universidades establecidas para absorber el número creciente de estudiantes que terminan el nivel secundario y que están preparados exclusivamente para el ingreso a universidades. Ello obliga a la creación de universidades regionales que normalmente encuentran entusiasta e inmediato apoyo. En otros casos las escuelas universitarias, en un afán de absorber el mayor número de estudiantes, bajan el nivel de su enseñanza.

- 117. Sugiere como una posible solución para el creciente número de estudiantes provenientes de las escuelas secundarias y para atender a las necesidades de personal técnico, el estímulo de las para-profesiones, o carreras cortas que forman buenos auxiliares para los profesionales de mayor nivel.

- 118. Estima que debe pesarse cuidadosamente el énfasis que algunas personas ponen en la relación entre enseñanza agronómica e investigación. Hace presente que estos programas de investigación no siempre dan resultados positivos y a menudo provocan crisis financieras en las universidades. Sugiere la conveniencia de estimular la concertación de acuerdos entre las universidades y otras instituciones, especialmente estaciones experimentales, que poseen la organización y financiamiento, difícil de conseguir a corto plazo en las Universidades.

- 119. Hace presente que la experiencia ganada con el examen sistemático de los programas del I.I.C.A., realizado por la Oficina de Planeamiento, permitirá hacer cambios en aquellos programas, como Extensión Agrícola en la Zona Sur, que aparentemente necesitan ajustes. En el caso de Extensión, parece demostrado que la Zona Sur no está en condiciones de proporcionar un adiestramiento a alto nivel en los campos de planeamiento, supervisión e investigación en Extensión.

Cabral - 120. Estima que en la línea de fortalecimiento de Instituciones, el I.I.C.A. debe dar un fuerte énfasis a la urgente necesidad de evaluar el impacto de extensión en América Latina. Esto podría hacerse

por medio de misiones del I.I.C.A a los países o por Seminarios específicos (Metodología, Impacto sobre la Producción, Coordinación, Relaciones con Reforma Agraria, etc.).

- 121. Sugiere que el I.I.C.A. se pronuncie sobre su posición frente a la enseñanza agrícola de profesionales auxiliares.

Havord - 122. Como parte del programa de Enseñanza Agrícola Superior, Turrialba piensa desarrollar:

a) Una Reunión de los Decanos de las 8 ó 9 Escuelas para Graduados o similares existentes en América Latina.

b) Un Seminario para Profesores de distintas especialidades para discutir formas de enseñanza de los principales adelantos en una especialidad; éste será sobre Fisiología Vegetal.

c) Impulsar el otorgamiento de becas en coordinación con las Direcciones Regionales.

d) Impulsar el programa de producción de textos de enseñanza.

- 123. Extensión Agrícola es un programa fuerte en Turrialba pero tiene bases inciertas en cuanto a su financiamiento. Cree que debe fortalecerse las ciencias sociales en la Escuela para Graduados, pero, en lo posible, con menor dependencia de fuentes exteriores.

- 124. Con respecto a la coordinación de personal dentro del I.I.C.A., estima que es un asunto de especial dificultad. Sugiere que la mejor manera de lograrla, es por medio de reuniones anuales de los propios especialistas en cada materia; sin embargo, ello puede ser demasiado costoso.

Samper - 125. Esta Reunión de Planificación está demostrando en forma evidente la notable evolución que se ha experimentado últimamente en los programas del I.I.C.A.

- 126. Señala que la experiencia parece indicar que entre la concepción de una idea y su transformación en un programa establecido, media normalmente un período de dos años. Desde este momento a la apreciación de los primeros resultados prácticos normalmente hay un nuevo período de dos años. Solamente por medio de una cuidadosa planificación será posible acortar estos plazos.

- 127. Las fallas de Extensión dentro del I.I.C.A. derivan del que el Proyecto 39 tuvo que insistir sobre cursos de metodología sin pensar en las estructuras; probablemente ello fue una consecuencia de que en un comienzo no había extensionistas en América Latina sino Agrónomos que trabajaban en Extensión. Desgraciadamente el I.I.C.A. no aprendió la lección de la Zona Sur, cuyo notable éxito en Extensión se derivó del enfoque interdisciplinario con un fuerte componente de economía agrícola.

- 128. Estima que en las universidades no debe estimularse la creación de cátedras aisladas de Extensión Agrícola, sino que deben estar incluídas en la creación de Departamentos de Ciencias Sociales.

- 129. Las Reuniones de Especialistas del I.I.C.A. constituyen la mejor forma de coordinación de sus programas.

- 130. La heterogeneidad de criterios con que se organizó el I.I.C.A. va a permitir determinar con el funcionamiento práctico, las formas más adecuadas.

- 131. El I.I.C.A. tiene gran interés y preocupación por la enseñanza media agrícola en América Latina, pero es un aspecto en el cual no tendrá acción directa. En escala nacional, sólo podrá intervenir en los programas de enseñanza agrícola a los más altos niveles.

Línea de Trabajo No. 4 : Agricultura de las Regiones Áridas y Andinas

Blair - 132. Los programas de la línea cuatro se han hecho a base de problemas diferenciados de tipo geográfico, con fuerte influencia de los especialistas que intervinieron en la formulación de los mismos. También se tuvo en cuenta la experiencia del Proyecto 39 y la relación con las instituciones nacionales.

- 133. El programa A no ha podido ponerse en funcionamiento porque el líder fue trasladado de la Zona Andina a la Sur y no se ha conseguido todavía un sustituto. No hay una sola institución que se haya dedicado a resolver estos problemas en la región árida. No hay tampoco en este momento un plan de trabajo con metas, por no estar aún trabajando los técnicos.

- 134. El programa C tuvo sus antecedentes en programas propuestos por la Zona Andina para mejorar el cultivo de la papa, ya que América Latina importaba mucha semilla de fuera del continente. El programa original consistía en llegar a producir un impacto en el mejoramiento de la producción de semilla de papa certificada.

  Como se vió que varios países ya tenían proyectos en papas, se amplió el programa C incluyendo tubérculos Andinos. Actualmente se cree que el programa debe abarcar otros productos y por eso se propone cambiarle el nombre.

- 135. Programa B. Todavía no está en funcionamiento. Se trata de un programa incluído dentro del convenio con las Naciones Unidas y financiado por ésta. Cree que el I.I.C.A. debe hacer un esfuerzo para aportar algo del presupuesto regular del mismo, para ayudar al desarrollo de la Ingeniería Agrícola.

- 136. El papel del Instituto en las condiciones en que está previsto el desarrollo del programa es muy limitado. La idea original no fue esa, sino la de cumplir una acción Interamericana, a través de desarrollar las Instituciones Nacionales en ingeniería agrícola, fortaleciendo la enseñanza en esas instituciones.

El programa debe ser flexible para satisfacer distintas necesidades de los países.

- 137. Dentro de las actividades propuestas para este programa, debe destacarse en primer término la labor de capacitación mediante un curso internacional para graduados de por lo menos de un año de duración, con participación de profesores y técnicos que trabajan en ingeniería agrícola. Este adiestramiento no conduciría a ningún grado lo que crea un problema con el Fondo Especial, ya que esta es una condición imprescindible dentro del convenio con las Naciones Unidas.

  Por el hecho de estar localizado en la Universidad Agraria del Perú, sería posible ofrecer la oportunidad a los estudiantes de conocer la organización de una Facultad de Ingeniería Agrícola.

- 138. Otra actividad prevista es la de facilitar asesoramiento a las instituciones nacionales para reorganizar sus departamentos de ingeniería agrícola y en la formulación de programas de capacitación del personal docente.

  Para cubrir estos puntos se necesita un centro de ingeniería agrícola, que sea del Instituto.

- 139. Se ha programado nombrar un consultor para revisar el programa. Este consultor debe visitar varios países para formarse una idea clara de la situación de la enseñanza de la ingeniería agrícola en los mismos. Debe ir acompañado por un ingeniero agrícola joven y de un funcionario técnico de la Oficina de Planeamiento.

- 140. Será difícil conseguir los cuatro especialistas previstos en el programa, especialmente entre los latino-americanos. Si no se consiguen técnicos de alto nivel, será necesario trabajar con técnicos de menor nivel y con la ayuda de consultores de alto nivel por corto tiempo.

- 141. El I.I.C.A. podría designar los asistentes profesionales en las especialidades y tratar de mantener una actividad propia para darle continuidad al programa de ingeniería agrícola en el futuro.

Cuarta Reunión

Martes 10 de Marzo

15:00 - 20:00 horas

Asisten : Los miembros de la 3a. Reunión y además el Ing. Eduardo Bello, Director del Centro Regional de La Estanzuela, y los técnicos de la Zona Sur: Ing. Joel Maltos, Dr. Andrew Gardner y Dr. Osvaldo Paladines.

Preside : Dr. Gordon Havord

Arce - 142. Al anclar programas como el B en las instituciones nacionales,

hay que tener cuidado de que no se produzca tal absorción por parte de la institución nacional que no permita la actividad internacional del programa.

Suárez - 143. El Programa C es de los pocos programas que dicen claramente cuales son las metas y cuales son los objetivos concretos que se persiguen. Hay que estudiar la posibilidad de que este programa se pueda fusionar con otra línea de trabajo.

Rodríguez - 144. En la reunión de UNESCO se estableció que la orientación del trabajo en esta zona debe ser interdisciplinaria, tratando los problemas de las aguas salinas, suelo, manejo de las aguas, etc. Se acordó establecer algún centro de actividades con el objeto de adiestrar personal en el campo de las zonas áridas.

Cree que debería buscarse la posibilidad de formar un grupo para esta actividad que abarque Chile y Perú.

Schlottfeldt - 145. El comentario del Ing. Blair sobre las necesidades de buscar los mecanismos para aumentar la productividad en las zonas áridas es muy oportuno e interesante. Muchos técnicos tratan de buscar nuevas semillas genéticas, sin pensar de que las actuales pueden llegar a producir aún más con sólo mejorar las técnicas de producción.

- 146. La asociación a instituciones nacionales puede acarrear los peligros que marcaba el Dr. Arce. La institución nacional debe tener por lo menos la comprensión de que el I.I.C.A. tiene su misión en el campo internacional.

Havord - 147. Uno de los problemas que se trata de resolver es en qué medida conviene concentrarse en un solo cultivo o extender el esfuerzo a un número ilimitado de cultivos.

En Turrialba, el énfasis de este programa está basado en la enseñanza de post-grado y ahora en la investigación desarrollándola en algunos países de Centro América. En esta situación convendría concentrar esfuerzos. Cuando se trabaja con instituciones nacionales, se podría ir a una diversificación de actividades en cuanto al número de cultivos.

- 148. En relación con el programa de ingeniería agrícola no cree que será necesario diseñar una actividad que trate de llegar al grado de Magister proporcionado por el I.I.C.A., ya que los responsables del Fondo Especial entienden la dificultad para cumplir con la obligación de dar enseñanza de post-grado.

Torres - 149. Apoya la idea de que los técnicos no estén únicamente asignados a una Institución Nacional, ya que hay otros países que están necesitando ayuda en el campo previsto en el programa C, de la línea de trabajo, No. 4. En cuanto a la absorción de los técnicos por parte de las instituciones colaboradoras, se debe tener cuidado al hacer los convenios con esas instituciones, para que no se produzca esta absorción total.

Samper - 150. Cree que es difícil con una sola unidad de trabajo tratar de lograr el mejoramiento en el cultivo de una variedad de rubros, a menos que se haga un trabajo de botánica y no de fitomejoramiento de cultivos, como es la orientación que tiene actualmente el programa en discusión.

Marull - 151. La reorientación del programa de Ingeniería Agrícola y el de productos alimenticios andinos tenderá a resolver problemas importantes. En el primer caso se tratará de preservar la identidad del Instituto. En el caso de los cultivos andinos, permitirá encarar la diversificación de cultivos.

Blair - 152. Comparte las observaciones en cuanto a la concentración de actividades en un solo país.

- 153. También comparte la idea de preservar la identidad de los programas del I.I.C.A. y cree que es necesario hacer comprender a las instituciones nacionales cual es el objetivo internacional del I.I.C.A.

No se justifica la concentración de esfuerzos por el hecho de apoyar instituciones nacionales solamente. Debe haber independencia y autonomía de operación de la zona del I.I.C.A. con respecto a la institución nacional, aunque se actúe dentro de ella.

- 154. Los detalles de las modificaciones del Programa C deben ser elaborados por la Oficina de Planeamiento, en colaboración con los técnicos que actúan en él.

- 155. El programa de las zonas áridas al tener sólo una unidad y estar ésta radicada en Perú, lo muestra como una actividad de carácter nacional pero se tiene la idea de que estos programas van a crecer tratando de producir resultados concretos.

- 156. Contestando la pregunta del Dr. Havord sobre cuál va a ser la actividad para los próximos años del programa de Ingeniería Agrícola, aún no se puede decir nada, por no estar aún en funcionamiento el mismo.

<u>Línea de Trabajo No. 5</u> : <u>Programa Cooperativo Regional para la Zona Templada</u>

Rodríguez - 157. Esta línea de trabajo tiene un programa de Enseñanza Informal de Post-Grado, uno de Enseñanza y Coordinación de las Investigaciones Ganaderas y uno sobre Enseñanza y Coordinación de las Investigaciones Zootécnicas. Tiene un enfoque regional aunque no completo, ya que Brasil tiene una vasta zona tropical que seguramente debería integrarse en la línea 3 de las actividades del IICA.

- 158. El Programa A de Enseñanza Informal de Post-Grado se concibió como un programa integrado de investigación y enseñanza, que era necesario centralizar en una zona, para lo cual se usó las facilidades de La Estanzuela con la creación del Centro de Investigaciones Agrícolas para la Zona Templada.

- 159. El convenio con La Estanzuela ha dado resultados positivos, ha permitido un programa nacional con proyecciones regionales y está en un proceso de ampliación para alcanzar un verdadero carácter internacional. El Centro se verá fortalecido con el aporte del Fondo Especial de las Naciones Unidas.

- 160. La idea original contemplaba enseñanza informal de post-grado por períodos de un año, con participación de los estudiantes en proyectos prácticos de investigación. Posteriormente el mayor desarrollo del Centro de Investigaciones Agrícolas ha permitido en algunos sectores impartir enseñanza formal con posibles créditos de Turrialba.

- 161. Este programa está orientado a cumplir los acuerdos tomados por la Junta Directiva en su reunión de Lima sobre enseñanza graduada en la Zona Sur. No existe por ahora la posibilidad de una Escuela para Graduados propiamente tal, sino áreas fuertes, centros que puedan impartir enseñanza a alto nivel. Se ha iniciado un proceso de coordinación con instituciones de países de la zona que podrían dar enseñanza de post-grado.

- 162. En cada Sede se formarán Comisiones Asesoras integradas por un representante del IICA y por un representante de cada una de las instituciones aceptadas en el programa. Por ejemplo, en el Brasil, se constituirá una Comisión Asesora con representación del Instituto Agronómico de Campinas, del Centro de Investigaciones Ganaderas de la Secretaría de Agricultura de Sao Paulo, del Instituto Biológico de Sao Paulo, de las Escuelas de Agricultura Superior en Vicosa y Paracicaba, teniendo a ésta última como Centro.

- 163. Expone la actual situación de los Cursos de Pasturas y Ganadería en La Estanzuela, de Fitopatología en La Plata y Castelar, y también de Fitopatología en Piracicaba. Se refiere a los cursos sobre nutrición de plantas, biometría y estadística, ingeniería agrícola, fitopatología y suelos.

- 164. Posteriormente se espera concretar programas en la región andina de la Zona Sur, principalmente con las Universidades de Chile y la Universidad Nacional de Cuyo.

- 165. El aspecto más importante de este programa parece ser la posibilidad de integrar recursos para promover actividades de alto nivel. Su acción será de carácter transitorio ya que en el largo plazo, cada institución habrá de desarrollarse por su propia cuenta.

Schlottfeldt - 166. En el Programa A hay una serie de asuntos para una sesión preparatoria de la Comisión Asesora. Se sigue una técnica de "provocación preliminar". Consistirá en el planteamiento de preguntas fundamentales para un programa graduado, tales como: requisitos, características, tesis, criterios de exámenes, criterios de currículum, criterios de evaluación, etc.

- 167. Llama la atención a las páginas 32-35 del documento "Estructuración de los programas técnicos". La unidad de enseñanza de la Zona Sur debe actuar en estrecho contacto con Turrialba; pero es necesario reconocer la existencia actual de dos sistemas en el IICA. Tienen que trabajar juntos y tal vez integrarse una estructura común.

Rodríguez - 168. Con respecto al programa sobre enseñanza y coordinación de las investigaciones ganaderas, llama la atención sobre la importancia de la ganadería para los países de la Zona Sur. Hace una reseña de las investigaciones que se han cumplido en La Estanzuela. Se refiere a la integración de Ganadería con los Programas de Pasturas y a la combinación con Castelar para cierto tipo de cursos. Este programa será reforzado por el Fondo Especial de las Naciones Unidas. Estima que debe ser fuertemente apoyado por el IICA ya que está en una situación de dar directamente entrenamiento a alto nivel.

- 169. El programa sobre Enseñanza y Coordinación de las Investigaciones Fisiotécnicas no está tan adelantado; se está desarrollando fundamentalmente dentro del programa nacional de La Estanzuela. Recibirá un fuerte impulso con Técnicos en cereales, oleaginosas y suelos.

Blair - 170. La idea de desarrollar el Programa A se presenta tratando de que el IICA mantenga el liderazgo de la enseñanza formal de post-grado. El mecanismo para ese logro parece complejo. Esta situación sugiere las siguientes preguntas específicas: a) ¿Cómo enseñará el IICA en las Instituciones Nacionales colaboradoras?; b) ¿Qué clase de servicio se espera de las Instituciones asociadas del IICA?; c) Si se entra a proporcionar un título por parte del IICA en las Instituciones Nacionales, ¿se hará evaluación de éstas?

- 171. La Unidad de Enseñanza tiene muchos puntos comunes con el programa de Educación Agrícola Superior, por lo que habrá que coordinar sus actividades.

Schlottfeldt - 172. Los elementos principales de la organización de la unidad de enseñanza en la Zona Sur son:

Director Zona Sur
Jefe Unidad de Enseñanza
Consejo de Enseñanza - Director Zona Sur - Presidente - Representante IICA en c/Región - Un Representante de cada comisión asesora. - Representante de la Escuela de Graduados de Turrialba. - Jefe de Unidad de Enseñanza.

Comisiones Asesoras Regionales
(Una en Cada Región) Se integran con: - Representante del IICA - Un Representante de cada Institución Nacional colaboradora.

Rodríguez - 173. El Representante del IICA en cada Comisión Asesora Regional será designado por el Director General.

Samper - 174. La consulta para el nombramiento de estos Representantes honorarios del IICA se ha hecho oficialmente a las Instituciones a las cuales pertenecen. Se pagarán sólo los gastos de viajes y materiales, pero no sueldos.

Schlottfeldt - 175. Los servicios que se darán a las Instituciones Nacionales variarán de acuerdo a las necesidades de cada Institución.

Rodríguez - 176. Se operará mediante la actuación de las Instituciones Nacionales en las Comisiones Asesoras donde harán la formulación de sus programas de actividades. Luego el Consejo de Enseñanza le dará la aprobación al plan de actividades para actuar en el año siguiente. De esta forma se somete a la Institución a un análisis y evaluación de sus actividades.

- 177. Las Instituciones recibirán becados de los países de la Zona, algunos profesores (parte de sus gastos), ciertos elementos de trabajo para los estudiantes, etc.

Schlottfeldt - 178. Los cursos serán de 15 a 18 meses de duración promedio.

Rodríguez - 179. El compromiso del IICA está limitado por el presupuesto, y así se establece en las conversaciones con las Instituciones.

- 180. Ningún curso será iniciado hasta que no estén institucionalizadas por lo menos las Comisiones Asesoras.

Schlottfeldt - 181. Aclara que el curso de Fitopatología que se piensa hacer como primera actividad de la Unidad de Enseñanza, es un conglomerado de varias materias asociadas.

Samper - 182. Se trata de un experimento complejo, que debe ser considerado y tratado como tal y debe tenerse honestidad profesional para cambiar los puntos que no funcionesn de acuerdo a lo previsto.

- 183. Quien va a ejercer el control es el Decano de la Escuela para Graduados de Turrialba, en colaboración con el Dr. Havord, el Director de la Zona Sur, y el Vice Decano de la Escuela para Graduados, que estará ubicado en la Zona Sur. El Decano de la Escuela para Graduados del IICA es la máxima autoridad académica.

Schlottfeldt - 184. Se trata de desarrollar potenciales que existen en los países. Este programa a largo plazo no quedará siempre amarrado a una misma Institución. De esta forma se estará contribuyendo a la formación de Instituciones fuertes en el campo de la enseñanza de post-grado.

Rodríguez - 185. No hay una sucursal de la Escuela para Graduados en La Estanzuela; lo que hay es que funcionarios del Centro tienen el rango de Profesores de la Escuela de Graduados de Turrialba.

Paladines - 186. La idea es que por el momento no existe en la Zona una Institución que pueda materializar la idea de Escuela para Graduados. La permanencia en La Estanzuela de los técnicos de Turrialba no tendrá por qué ser permanente. Habrá que transferir después esta función que se tiene ahora en el campo de la enseñanza a las Facultades de Agronomía.

Rodríguez - 187. En principio cree que los cursos para Graduados en La Estanzuela podrían someterse a todo el mecanismo a que se someterán las otras Instituciones Nacionales que colaboren en este Programa. Los estudiantes del Centro pueden recibir un título dado por Turrialba, ya que los profesores son los de Turrilaba.

Havord - 188. Las responsabilidades de los programas de la Escuela para Graduados de Turrialba en lo que tienen relación con su actividad en La Estanzuela corresponde a Turrialba.

Samper - 189. Estima que el curso que se dará en La Estanzuela es de Turrialba y no podría colocarse dentro del mecanismo de la Unidad de Enseñanza. No se puede ser juez y parte al mismo tiempo, cosa que sucedería si los cursos que se den en La Estanzuela se sometan al del mecanismo de la Unidad de Enseñanza. Cree, que en ese caso, debe pensarse en pasar ese curso a La Estanzuela como Institución Nacional y no como Centro del IICA.

Bello - 190. No es una Escuela para Graduados lo que hay en La Estanzuela, ya que el curso no cubre todos los campos que estos cursos deben llenar. No se puede transferir a las Facultades de Agronomía, porque no existe esta Escuela en La Estanzuela.

Schlottfeldt - 191. Entiende que el curso que se está dando en La Estanzuela debe ser de la Unidad de Enseñanza.

Rodríguez - 192. Se trata de un punto que hay que definirlo. Entiende que en La Estanzuela no hay una Escuela para Graduados, porque no hay un cuerpo que le de el carácter de Escuela de Graduados.

- 193. Considera que el curso de La Estanzuela debe ser tomado dentro de la Unidad de Enseñanza. En este momento, Estanzuela no puede convertirse en una Escuela para Graduados; su orientación es de una Estación Experimental y no de una Escuela para Graduados. Lo que puede ofrecer hoy Estanzuela lo está haciendo con la integración con otras Instituciones y la Unidad de Enseñanza de la Zona Sur.

Samper - 194. Recuerda que el compromiso que ha asumido el IICA es de Enseñanza Informal de Post-Grado, pues se había pensado que la Enseñanza Formal de Post-Grado tardaría cinco años para lograrse.

- 195. La pregunta sobre como encarar el curso de La Estanzuela se contesta decidiendo quien dará el título. Si lo da el Centro de Investigaciones Agrícolas es un Curso del Centro de Investigaciones Agrícolas; si lo da la Facultad de Agronomía de La Plata, será de la Facultad de La Plata; pero si lo da la Escuela para Graduados

de Turrilaba, el Curso es del IICA y está sometido a los reglamentos de la Escuela para Graduados del IICA.

Marull - 196. Lo que se está ofreciendo en La Estanzuela debe servir para mostrar como se hace un buen curso. El mecanismo de control del Curso es de competencia de la Escuela para Graduados, pero este hecho no debe oscurecer el problema.

Rodríguez - 197. Entiende que se está actuando dentro de los conceptos establecidos en el informe de la comisión de enseñanza aprobado en Lima.

Si los cursos están sometidos a todos los requisitos de un Curso para graduados y luego no se da el título correspondiente, se crearán dificultades tanto con el técnico becado como con la Institución que lo mandó a tomar un Curso de ese nivel. Si los requisitos no llegaran a cumplirse entonces, simplemente no se daría el título de post-grado.

Blair - 198. Todo se despejaría si se diferenciara el programa de La Estanzuela y el programa de la Unidad de Enseñanza de la Zona Sur.

Estanzuela está dentro del programa de Turrialba. Otra cosa es el mecanismo de la Unidd de Enseñanza que parece muy bueno y muy original en su sistema de coordinación.

Samper - 199. Entiende que hubo cierta precipitación al anunciar el Curso de Estanzuela como de post-grado, sin que el Decano de la Escuela de Turrialba lo supiera, pero eso se resolvió satisfactoriamente. Lo que preocupa a esta altura es la duda de si este Curso es o no de la Escuela para Graduados del IICA. Está bien claro que el Curso de La Estanzuela es de la Escuela para Graduados.

- 200. La otra precipitación estuvo en que antes de moverse en el sentido de la organización de la Unidad de Enseñanza, ya se estaba anunciando que en La Plata se iba a ofrecer un Curso de post-grado. Todo se aclara si se contesta quien va a dar el título.

Havord - 201. Recomienda concretamente que para el curso de La Estanzuela, el IICA dé el título. En los otros Cursos no dará el título el Instituto.

Rodríguez - 202. El título no está en discusión. Está claro que el IICA no dará títulos en Piracicaba ni en Castelar, pero lo dará en los Cursos de La Estanzuela. Para el Curso que se está dando actualmente se ha pensado que quede incluído dentro del esquema de la Unidad de Enseñanza.

Schlottfeldt - 203. La intención es que la Institución local dé el título; si no se llega a esto el Curso no se realizará.

Bello - 204. El informe de la Comisión que estudió la enseñanza en la Zona Sur no tuvo en cuenta el Centro de Investigación y Enseñanza de la Zona Templada. Actualmente hay que distinguir claramente las

siguientes actividades relacionadas con La Estanzuela: a) La Escuela para Graduados; b) Los Cursos de Ganadería; c) El Centro para la Zona Templada; y d) La Estanzuela como Institución Nacional.

- 205. Los Cursos que se dan dentro del Centro de Investigación y Enseñanza pueden ser controlados por la Escuela para Graduados del IICA. Los cursos de post-grado que se dan en La Estanzuela son de alto nivel técnico y están por lo menos al mismo nivel de los que se dan en Turrialba. El único programa del IICA en el cual se está haciendo investigación por parte de los estudiantes es el que se refiere a este Curso. Considera que se debe tomar estos Cursos de La Estanzuela como de Turrialba y que debe ser el IICA el que dé el título de post-grado.

Quinta Reunión .

Miercoles 11 de Marzo

9:45 - 13:00 horas

Asisten : Los mismos de la 2a. Reunión y el Ing. Eduardo Bello.

Preside : Dr. Gordon Havord

Havord - 206. De la discusión de la línea No. 5 queda claro que el programa de enseñanza de Post-grado de La Estanzuela es parte de la Escuela de Graduados de IICA en Turrialba, como así también que esta Escuela de Graduados del IICA no otorgará títulos a cursos de responsabilidad de otras instituciones. Sin embargo hay una serie de aspectos que no están suficientemente claros y sobre los cuales tal vez sea prematuro dar respuestas definitivas. Uno de los aspectos es, por ejemplo, si el Programa de Graduados en La Estanzuela debe formar parte del sistema de la Unidad de Enseñanza de la Zona Sur.

Samper - 207. La Escuela de Graduados del IICA es una sola, ya sea que esté en Turrialba o en otro sitio. Debe señalarse con claridad que en La Estanzuela hay en parte un Centro Internacional y en parte uno Nacional. Solamente en la parte nacional, La Estanzuela debe ser considerada en las Comisiones Asesoras y en los Consejos de Enseñanza que constituyen la organización de la Unidad de Enseñanza en la Zona Sur.

Schlottfeldt - 208. Sugiere que al final de la Reunión de Planeamiento se haga una sesión especial para aclarar todo lo relativo a la enseñanza de Post-grado en la Zona Sur.

Samper - 209. Acepta la idea y sigiere que como consecuencia de esa sesión especial se redacte una declaración que considere en forma resumida el problema.

Havord - 210. Pone en discusión dos planteamientos de la sesión anterior:

a) posibles mecanismos de acreditación de cursos, y b) colaboración entre el programa de Enseñanza Agrícola Superior de la Zona Andina y los Programas de Enseñanza de la Zona Sur.

Rodríguez - 211. Es muy importante contar con un claro mecanismo de acreditación. En los cursos del IICA ellos han sido debidamente examinados por Turrialba o de lo contrario habrán cumplido con el mínimo necesario exigido por el Consejo de Enseñanza.

Los títulos serán otorgados por las Instituciones que tengan responsabilidad en el Curso de Post-grado, pero cree como un aporte del IICA debería buscarse un sistema de acreditación para contribuir con algo más concreto a compartir las responsabilidades. La acreditación tiene mucha importancia para las discusiones con las instituciones.

Schlottfeldt - 212. Hay dos aspectos muy diferentes: a) acreditación de grados, y b) acreditación de instituciones. En el primer caso se refiere a la calidad de los cursos: profesores, laboratorios, currículum, programación, biblioteca, etc. En el segundo caso, se trata de un exámen institucional; se tiene la intención que el Consejo de Enseñanza produzca un reglamento que contemple dispositivos de control en estos aspectos, estableciendo criterios de evaluación, probablemente un sistema de análisis permanente.

- 213. Se está pensando en "Cursos" para Graduados, pero no en "Escuelas" para Graduados, las que a largo plazo llegarán a ser independientes. En este momento la actitud del IICA debe ser de liderazgo y cierto control, pero en el futuro se prevé la posible acreditación de grupos de fuertes instituciones de tipo graduados, para la admisión de nuevas instituciones reconocidas como tales.

Samper - 214. El proceso de evaluación debe ser hecho por las propias instituciones. A más largo plazo habrá que pensar en la posibilidad de que Turrialba reconozca o no Títulos de organismos nacionales. Le parece muy bien la posibilidad de establecer un sistema de acreditación de Cursos por su calidad, probablemente con un mecanismo de auto-análisis. Eventualmente el IICA podría llegar a reconocer títulos nacionales, pero esto tendría que ser a largo plazo y probablemente para ese entonces ya no habrá interés en las instituciones nacionales por el reconocimiento del IICA.

Rodríguez - 215. Piensa que la Unidad de Enseñanza y el Programa de Educación Agrícola Superior deben marchar en coordinación facilitando sus programaciones individuales, como así también su aprovechamiento por otras zonas.

Área de Desarrollo de Maipú

Hepp - 216. Presenta su documento de trabajo "Área Piloto de Desarrollo - Maipú, Chile".

Cabral - 217. Estima que el IICA no debe asumir responsabilidades en la coordinación directa de ningún programa con organismos nacionales, los cuales deberían tomar esta responsabilidad.

Hepp - 218. El sistema de dejar la responsabilidad enteramente en manos de instituciones nacionales ya ha fracasado en proyectos anteriores; sin embargo hace notar que en el caso de Maipú la responsabilidad sería conjunta de las tres instituciones que han firmado el acuerdo respectivo y que solamente la coordinación técnica estaría en manos de un funcionario del IICA.

Samper - 219. El IICA no tiene una política definida en cuanto a grado de responsabilidad administrativa que deben tomar sus funcionarios en programas de colaboración con gobiernos nacionales. En el propio IICA hay una corriente de pensamiento que estima que si el IICA tiene responsabilidades debe también tener el control; sin embargo otros creen que no debe tomarse ninguna responsabilidad, sino que limitarse a asesoría en la planificación y otros aspectos de los programas.

Rodríguez - 220. El convenio con el gobierno de Chile establece que la responsabilidad estará en manos de un Consejo, el cual nombrará un coordinador responsable que podrá ser funcionario de cualesquiera de las instituciones que firman el acuerdo; por lo tanto puede ser del IICA.

Torres - 221. Recuerda que al discutir la Línea 1, Programa B, propuso que el IICA no tome responsabilidades en la dirección de Áreas, sino solamente para orientar y estimular.

Marull - 222. La experiencia demuestra que los intentos para desarrollar sectores geográficos han fracasado cuando: a) no ha habido una cabeza; b) se ha tenido sólo programas aislados sin un plan integral; y c) se ha intentado trabajar con una sola institución.

- 223. Hay que concitar la acción de distintas instituciones que no están acostumbradas a trabajar juntas y que normalmente se niegan a ponerse una bajo la otra. Las instituciones asociadas deben ponerse de acuerdo en un plan común y aceptar una cabeza con suficiente respaldo.

- 224. Aconseja que el IICA no participe en ningún programa donde no haya una cabeza, un plan y cooperación multilateral.

- 225. Si existe un programa claro, hay recursos y se cuenta con suficiente apoyo, estima que no tiene mayor importancia que el personal del IICA tome o no posiciones de comando. Por el contrario, si la situación es confusa o indefinida, sería muy serio pretender dirigir un área.

Cabral - 226. Insiste en que el IICA no debe aceptar que uno de sus funcionarios tome la coordinación o administración de un área, incluso cuando se cumplan los tres requisitos antes establecidos. Estima que el objetivo principal del Área es demostrar que los procedimientos allí aplicados pueden seguirse en otras zonas; de lo contrario no tendría sentido. Los organismos internacionales deben ser capaces de dar asistencia técnica en cualquier nivel y por lo tanto deben hacerlo con las condiciones de personal,

nivel de administración, etc. con que cuenta el país. Si el IICA interfiere, crea condiciones artificiales y excepcionales.

Blair - 227. El hecho que el IICA intervenga directamente en un Area, no significa que la administre. El IICA cree tener un mensaje y disponer de un mecanismo para desarrollar áreas; esta metodología tiene que aplicarla y no limitarse a consejos y asesoría.

- 228. Otro punto a tener en cuenta es que para el IICA un área no es solamente algo nacional, sino un programa de tipo internacional para capacitar personal.

- 229. Estima que en el fondo es una cuestión de tamaños. En el caso de grandes cuencas hidrográficas la aplicación de tecnología debe hacerse por medio de Ministerios y otros organismos; en cambio en las áreas más pequeñas la aplicación de tecnología es directamente con los agricultores. En este último caso , el IICA perfectamente puede tomar completa responsabilidad.

Marull - 230. Esta discusión es una prueba que el propio IICA no sabe precisamente lo que quiere con un área demostrativa. Es una razón más para no limitarse a ser un socio con propósitos de adiestramiento, sino pasar a tener una intervención importante.

Samper - 231. En general la experiencia del IICA señala que los funcionarios no deben tomar responsabilidades nacionales. Cree que depende mucho del tamaño. El caso de San Ramón es interesante de analizar; fue un éxito, porque además de ser pequeño, fue un laboratorio de trabajo del IICA; si el objetivo hubiese sido demostrar al gobierno uruguayo como hacer Extensión, habría que considerarlo parcialmente como un fracaso.

- 232. En el caso de Maipú, estima que un objetivo importante es darle a la Facultad de Agronomía de la Universidad de Chile una Nueva Dimensión con la colaboración del Ministerio de Agricultura y naturalmente del IICA.

- 233. Si se llega a la conclusión de que un funcionario del IICA debe tomar la responsabilidad en la iniciación del proyecto, debe de inmediato pensarse en poner una fecha de retirada de dicho funcionario del Programa, el cual posteriormente sería entregado a uno de los organismos nacionales.

Bello - 234. Expresa que San Ramón no se limitó simplemente a ser un laboratorio del IICA como parece demostrarse, por el hecho que una vez que pasó a manos de organismos nacionales continúa marchando perfectamente y probablemente mejor, ya que no se cuenta con los inconvenientes derivados de los contínuos cambios de becados. El Area no ha decaído en su programa y ha tenido una influencia evidente en los proyectos de extensión agrícola en Uruguay. Estima además que San Ramón ha tenido influencia tal vez insospechada en otros programas de desarrollo económico de Uruguay, como también lo tuvo en Argentina.

- 235. Considera que es importante tener presente que además del funcionario del IICA debe haber en la administración de las áreas un contraparte nacional, el cual se haría cargo del programa una vez que cesase la responsabilidad del IICA.

Rodríguez - 236. Debe evitarse los inconvenientes que se tuvo en O'Higgins; en ese caso el IICA dió normas pero no tuvo el control; se hicieron estudios pero no hubo oportunidad de dirigir la integración en un programa. Faltó un promotor.

- 237. Estima que el IICA debe tomar responsabilidad de coordinación, más aún si las instituciones en Chile así lo están solicitando. Naturalmente habrá que poner un plazo para ello.

Schlottfeldt - 238. Da lectura al acuerdo entre el IICA y el Gobierno de Chile en que se establece que habrá un Comité Coordinador formado por el Director General de Agricultura, el Decano de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Chile y el Representante del IICA. Se establece que este Comité eligirá el coordinador, que podrá ser cualesquiera de las tres instituciones.

Hepp - 239. Insiste en que la responsabilidad administrativa será del Comité y que el Coordinador solamente tendrá responsabilidades técnicas.

Marull - 240. Un área de desarrollo es mucho más que un laboratorio para una Facultad; un Área Piloto es un modelo en pequeño donde se pueden poner a prueba conceptos básicos de como desarrollar un país haciéndolo en una escala en donde las partes pueden pagar las responsabilidades de posibles malas consecuencias.

- 241. La evolución de cualquier área de desarrollo tiene en su comienzo un período crítico que va desde la organización para trabajar, inventario de recursos, análisis y programación de metas específicas. Ningún área puede ser tan grande que no pueda cumplir este período en dos años. Durante este período es indispensable un liderazgo muy grande por parte del IICA. Estima que durante los primeros dos años el IICA debe tener completo comando. Luego vendrían dos a cinco años de asesoramiento; al final del cuarto año, el IICA podría retirarse del Área.

Sexta Reunión

11 de Marzo, 1964

14:30 - 19:30 horas

Asisten : Los miembros de la Quinta Reunión

Preside : Ing. Eduardo Bello

Línea de Trabajo No. 3 : Utilización de los Trópicos

Havord - 242. Se refiere a dos documentos: "Estructura de Programas Técnicos" e "Ideas sobre los programas técnicos, en la Línea de Trabajo No. 5"

Los cinco programas de la Línea de Trabajo No. 3 sirven de base a la Escuela de Graduados. Igual orientación tienen otros programas, como el 2-B, - 1-A, y 6-A. Por lo tanto debe considerarse que estos programas tienen una orientación específica general hacia:

a) Enseñanza Formal Graduada (Cursos, seminarios, etc.).

b) Investigaciones en función de Enseñanza, Metodología, y en Proyectos Regionales en colaboración con técnicos de instituciones nacionales.

c) Participación en otras actividades de enseñanza tales como cursos cortos o seminarios del IICA o de otras instituciones.

d) Comunicación escrita, preparación de materiales de enseñanza, participación en conferencias técnicas internacionales, etc.).

e) Servicios como consultores o en asesoramiento de programas nacionales o regionales.

- 243. La función primordial de Turrialba es ser la Sede de la Escuela para Graduados.

- 244. El Programa A, Estudios Básicos, es la base para la enseñanza de Fitotecnia y Suelos. Se orienta hacia el adiestramiento a nivel graduado. Significa un fuerte apoyo efectivo a otros programas más aplicados.

- 245. El Programa B, Cultivos Alimenticios, está orientado hacia Enseñanza e Investigación. Con las limitadas facilidades de que se dispone, estima que no es posible trabajar en muchos cultivos y hay que elegir. La selección se basó en las recomendaciones de una comisión especial que decidió que lo más urgente era hacer estudios en frejoles. Posteriormente se realizarán trabajos en Yuca porque hay muy pocos trabajos en ese cultivo y son muy grandes las perspectivas de mejoramiento con selección y fitomejoramiento. Los puntos importantes dentro de este programa son: a) adiestramiento técnico; b) estimular programas regionales de investigación; c) concentrarse en mejoramiento genético; d) estimular el intercambio de informaciones mediante conferencias regionales e internacionales; e) limitar el número de cultivos con que se trabaja.

- 246. El programa C, Cultivos Perennes, se dedica exclusivamente a cacao. Es el programa más antiguo del IICA y sus investigaciones están dirigidas a buscar resistencia a las enfermedades y a obtener más calidad. Todos sus técnicos trabajan en la Escuela para Graduados. El programa de Café, está virtualmente paralizado y solamente se está manteniendo la colección mundial de cafetos.

- 247. El Programa D, Desarrollo Forestal, hasta hace un año y medio tenía muy escasos recursos. En este programa hay tres cambios de orientación ahora que cuenta con equipo completo: a) apoyar en forma activa los programas de investigaciones nacionales; b) mayor colaboración interdisciplinaria, principalmente a través del

programa de desarrollo rural; c) mayor concentración en producción y utilización forestales sin extenderse a los aspectos de tecnología y productos industriales, para los que no se tiene condiciones ni recursos económicos suficientes; d) ofrecer programas separados para ingenieros agrónomos y para ingenieros forestales, considerando que en estos últimos años se ha creado un número importante de facultades de Dasonomía en América Latina.

- 248. El Programa E, Producción Ganadera, ha sufrido en sus primeros 10 años por escasez de fondos; a pesar de ello, ha hecho un importante desarrollo en programas regionales. Hasta ahora se han formado 35 Magister Agriculturae, que en general siguen en el campo de la investigación o son profesores en América Latina.

  Se trata de dar un fuerte desarrollo a la enseñanza de post-grado en mejoramiento genético de ganado de carne y leche, nutrición de animales de carne y leche y manejo de pastos en la Zona Tropical. Aún no se está en condiciones de producir el máximo de impacto. No cree que deban iniciarse trabajos en otros animales como aves y cerdos, porahora.

- 249. Gracias al Fondo Especial de las Naciones Unidas se espera fortalecer el cuerpo de profesores en Turrialba. En los próximos 5 años habrá que completar los cuadros técnicos con las facilidades que sean necesarias, tales como Ayudantes, suministros, etc., e incluirlas en los presupuestos regulares.

- 250. Para el estudio detallado de los programas de la Escuela de Graduados, se ha formado una comisión especial. Esta comisión deberá responder:

  a) en qué disciplinas científicas debe concentrar sus esfuerzos la Escuela para Graduados.

  b) en qué campos los países necesitan más ayuda y apoyo.

  c) cuáles campos se están desarrollando en otras instituciones de América Latina.

  d) qué se necesita en cuanto a personal y material para cumplir con esas necesidades.

  e) cuáles métodos de enseñanza son los más apropiados.

  f) establecer programas de estudio y currículum en cada campo específico.

  g) cuál es la mejor organización para poner todo esto en práctica.

- 251. Hasta hace poco había un gran aislamiento entre las disciplinas en Turrialba; si bien se ha progresado bastante, queda aún mucho por hacer.

- 252. La Escuela para Graduados debe ofrecer programas de la más alta categoría académica en América Latina y en lo posible no duplicar los trabajos de otras instituciones; sin embargo durante algunos años

podría haber dos o más instituciones haciendo lo mismo en América Latina.

- 253. Una característica de todos los programas que se ofrezcan debe ser el enfoque interdisciplinario.

- 254. Un problema serio está constituído por los estudiantes que llegan a Turrialba con niveles académicos muy variables. Por lo tanto es necesario tener programas flexibles. Se está pensando en un 1er. semestre de estudios básicos de alto nivel; un 2do. semestre con especialización y comienzo de tesis y finalmente un 3er. semestre para tesis. El estudiante que tenga mayores fallas en su preparación podrá dedicar más tiempo a la lectura fuera de clases y destinar más tiempo a la investigación, dirigido por un profesor principal y extender su período de residencia a dos años.

- 255. Se están haciendo estudios sobre posibles arreglos con Universidades que ofrezcan cursos aptos para completar los requisitos de Turrialba como aspecto previo. Otra posibilidad sería que la propia Escuela de Graduados ofrezca estas oportunidades.

- 256. Se piensa que en pocos años se podrá pasar de 35 estudiantes actuales a un promedio de 90-100 estudiantes. Para suplir las deficiencias en cuanto a facilidades físicas, de laboratorio, de dormitorio, etc., se está negociando con el BID un préstamo para construcciones.

- 257. Los principales factores limitantes para el Programa 3 y para el desarrollo de la Escuela de Graduados están dados por la búsqueda de técnicos y por la capacidad física en Turrialba.

- 258. La Biblioteca es un aspecto fundamental en la Escuela para Graudados y se espera fortalecerla con más personal y con más medios económicos. Igualmente se considera un fuerte apoyo para la biblioteca de La Estanzuela con el Fondo Especial de las Naciones Unidas.

Cabral - 259. Le llama la atención algunos puntos que a su juicio no han sido explicados con suficiente claridad:

a) Cómo se hizo la cuantificación del número de alumnos para la Escuela de Graduados, hasta estimar que se llegará a ~~...~~ aproximadamente 100;

b) Cómo se hizo la planificación de los trabajos, si según parece no se ha hecho la identificación de las necesidades de los países.

c) Como se acepta ciertas metas finales si aún no se conoce los resultados de la Comisión que se acaba de nombrar para la Escuela de Graduados.

d) Qué papel cumple la Oficina de Planeamiento en la programación de los trabajos de la Escuela de Graduados.

e) Si el énfasis de los programas es en cultivos tropicales, tiene dudas sobre los posibles beneficios de los demás países, salvo en aspectos metodológicos.

Marull - 260. La Línea de Trabajo No. 3 ocupa un tercio del personal profesional del IICA y un poco más de la mitad del personal existente en Turrialba. Está de acuerdo en que es difícil separar lo que es propiamente enseñanza.

- 261. La Nueva Dimensión tiende a salir hacia las instituciones para desarrollarlas, tendencia que es muy difícil de conciliar con los movimientos que se hacen para robustecer aún más a Turrialba.

- 262. La principal finalidad del IICA está en la enseñanza. Sin embargo, de los 56 técnicos de Turrialba el año pasado sólo 24 hicieron alguna clase. De un presupuesto total de un millón doscientos mil dólares que hay en Turrialba, sólo 12 % (140.000 dólares) se usaron para la enseñanza. Parece evidente que Turrialba es principalmente una estación experimental y sólo secundariamente una Escuela.

- 263. En el último año se graduaron 27 técnicos, con 24 profesores quienes dictan 56 cursos. Aparentemente se espera que después haya 40 profesores, con 71 cursos y se gradúen 90-100 estudiantes. Es evidente que hay un desequilibrio básico entre alumnos, cursos y profesores.

- 264. En su visita a Turrialba, la Oficina de Planeamiento se preocupó de la tramitación de cada persona que solicitó entrada a Turrialba. Se concluyó en dos puntos: primero, que no hay interés en ir a Turrialba y segundo, que se ha admitido alumnos con requisitos inferiores a los mínimos exigidos para post-grado.

- 265. ¿Porqué no hay interés en venir a Turrialba? ¿Cómo hacer frente a las deficiencias académicas de los postulantes a venir a Turrialba?

- 266. A la larga las posibilidades de Turrialba de servir a los países están ligadas a que Turrialba dé la mejor enseñanza en América Latina en las materias que ofrezca. Esta enseñanza debe ser distinta de la obtenible en cualquier otra institución.

- 267. Hay que resolver el problema de las deficiencias básicas de los estudiantes, previamente a venir a Turrialba. Turrialba tiene elementos de diagnóstico necesarios para llegar a conocer las bases de esa deficiencia.

Suárez - 268. En Turrialba hay dos cosas distintas: la Escuela de post-grado y el Centro de Investigaciones. Deberían desligarse las dos cosas. Los programas son para lograr impacto en los países y deberían examinarse en ese sentido. Hay que examinar si la localización de esos programas en Turrialba es la más correcta para lograr impacto en los países y deberían examinarse en ese sentido. Hay que examinar si la localización de esos programas en Turrialba es la más correcta para lograr ese impacto en los países.

- 269. Si el Instituto quiere tener una Escuela para Graduados, debe tener una que le dé prestigio; dándole la estructura, base experimental, organización de profesores, de biblioteca, y demás recur

sos que ella requiere, para que pueda cumplir sus funciones eficientemente.

Sampar - 270. Hace un tiempo se pensó que Turrialba no debería existir por sus peculiaridades y que deberíamos deshacernos de ella o trasladarla. Poco a poco ha llegado a la conclusión de que hay que utilizarla eficazmente. Hoy es partidario de no debilitar a Turrialba, sino de convertirla en una Institución de primera categoría. Hay que cambiarle la estructura y en ese camino se ha empezado a marchar. A la vuelta de tres o cinco años Turrialba será una Escuela de primera categoría, lo que significa que hoy no lo es.

- 271. Si Turrialba no se convierte en el eje de un mecanismo internacional tenderá rápidamente a desaparecer. En Turrialba hoy día la Escuela para Graduados y los estudiantes son los que reciben la menor atención.

- 272. Hay que planificar la transformación de Turrialba mediante estudios que permitan saber cuales deben ser los cursos que se deben dar y como se deben dar.

- 273. Cuando se hace énfasis en que Turrialba tiene que ser útil, no se está criticándola sino haciéndole un bien, ya que este concepto ayuda a sacar adelante el plan de transformación que se está reclamando. La motivación del cambio tiene que venir precisamente de adentro de la propia Turrialba.

Havord - 274. La Escuela para Graduados del IICA es única en el sentido de que no tiene sede ni presupuesto. Lo que hay son programas y presupuestos del IICA y éstos se están usando para operar la Escuela para graduados.

- 275. Se nombró una comisión interna para analizar los problemas que se han mencionado y para planificar el futuro. Una vez que la Comisión dé su informe, éste será enviado de consulta al Dr. Boyton y a la Oficina de Planeamiento.

El Documento que se ha presentado aquí es un informe personal del Dr. Havord y no el de la Comisión.

- 276. Hay un desbalanse entre el número de estudiantes y el numero de profesores. No habrá impacto si sólo hay diez estudiantes por año como sucedía hasta 1957, pero actualmente hay un promedio de treinta estudiantes por año. Se piensa que próximamente habrán 27 profesores de alta categoría y un promedio de tres a cuatro estudiantes por profesor. Esto será a base de fondos regulares del IICA y de recursos del Fondo Especial de las Naciones Unidas.

- 277. Si los Programas tienen categoría se podrán obtener otros fondos, pero en las previsiones esto último no se ha tenido en cuenta.

- 278. El programa de post-grado debe tener continuidad y eso ha faltado hasta el momento.

- 279. El uso que pueden hacer los países de la Escuela de Graduados de Turrialba es muy importante, pero también hay que pensar en el uso que puede hacer el propio Instituto de la Escuela.

- 280. La mayoría de los programas tienen dos cabezas, pero el que dicta cursos es el técnico principal. Muchos de ellos dedican parte importante de su tiempo a los asesoramientos a los países. En Turrialba la mayoría de las Unidades de Trabajo tienen los dos técnicos previstos, pero el Ayudante es por lo general un técnico al nivel de Master que no dicta cursos, sino que ayuda en la parte práctica y sólo después de dos o tres años empieza a enseñar.

- 281. No se puede juzgar la enseñanza de post-grado por el número de cursos o el número de profesores que dicta cursos. Una parte importante de la enseñanza de post-grado es el contacto permanente del profesor con el estudiante después de las clases regulares.

- 282. Por estudio básico no se entiende el de llenar las deficiencias de los estudiantes que vienen a Turrialba. Se está tratando de producir un Master al nivel de un Master de Estados Unidos, con estudiantes egresados de las Facultades de Agronomía de los países latinoamericanos. Estamos tratando de tomar al Ingeniero Agrónomo y luego de dos o tres años, producir un mejor profesional.

Marull - 283. Estamos tratando de producir un nivel de Master. La mayoría de los estudiantes que vienen no tienen un nivel inicial adecuado. Frente a esta situación, quedan entonces las siguientes alternativas:

a) Rechazar los aspirantes;

b) Ofrecer cursos correctivos en Turrialba, lo que es imprácticos por su falta de la parte universitaria profesional;

c) Mejorar el nivel en el lugar de origen de los estudiantes; y

d) Bajar el nivel de enseñanza de la Escuela de Graduados, lo que evidentemente nadie está deseando.

Si se toman solamente los mejores estudiantes se crearán problemas de carácter político. La solución podría ser un mecanismo similar al que está aplicando Escolatina, donde se admite a un número grande de estudiantes, quienes se someten a un primer ciclo de adiestramiento; luego se seleccionan los más capaces para llevarlos entonces al nivel superior. Al mismo tiempo se asesora a las instituciones para ayudarlas a corregir las deficiencias académicas observadas en sus egresados, con miras a eliminar eventualmente ese primer ciclo.

Havord - 284. Se puede ayudar a las Facultades a corregir esa deficiencia pero mientras tanto eso no se logre hay que hacer algo. Si el curso de dos años se divide en cuatro semestres, se puede, durante el primer semestre, ofrecer al estudiante cursos básicos de post-

grado. En el segundo semestre se tomarán los adelantos y comienzan su trabajo de tesis y en el tercer trimestre terminan su tesis y toman cursos optativos. El que a pesar de esto tiene dificultades puede tomar los dos años para completar su carrera. El muy bueno puede terminar en un año, porque no necesita los cursos básicos.

Schlottfeldt - 285. Entiende que el IICA debe organizarse para producir impacto. Al nivel graduado es dudoso que se pueda producir impacto por este sistema propuesto por Turrialba. Sería muy importante que Turrialba se asociace o promoviera una asociación al estilo de la unidad de enseñanza para la Zona Sur.

Turrialba con Estanzuela y La Molina solamente, no producirá impacto en nuestros países. Los países se están desarrollando y aparecen puntos fuertes que pueden ser identificados. Serían dinamizados los recursos de Turrialba si tuviera en cuenta estos puntos fuertes en los países donde se podría asociar el IICA para actuar con perspectiva continental en la enseñanza de post-grado.

Rodríguez - 286. Para que el personal de la Escuela para Graduados pudiera asistir a los países al mismo tiempo que se desarrollan los cursos en la propia Escuela, se necesitaría un cuerpo de técnicos numeroso. Por esta razón, en la práctica, el cuerpo de profesores da prioridad a la Escuela de Graduados, desatendiendo el servicio a los países o sirve a los países abandonando a los estudiantes.

El Programa de Cooperación Técnica con su fondo de consultores ha operado bien para dar asesoría a los países y debe pensarse en el mismo mecanismo para el programa regular del IICA, de manera de que no sea necesario debilitar la Escuela de graduados de Turrialba, sacando los profesores para cumplir tareas de asesoramiento a los países.

Arce - 287. El programa de Garcés y el de Comunicaciones tienen que ir en parte a tratar de resolver el problema de las deficiencias de los postulantes a ingresar en la escuela de graduados.

- 288. La proposición del Dr. Schlottfeldt es muy buena, pero hay que tener presente de que el mecanismo significa el aprovechamiento de recursos existentes en el área y en el caso de los recursos que hay en la Zona de influencia de Turrialba pueden que no sean tantos y tan buenos como los que existen en la Zona Sur. Hay que estudiar cuales son los recursos aprovechables en aquella Zona.

Suárez - 289. El IICA tiene la función de promover el uso de la mejor tecnología en América Latina y cualquier dinero que se gaste debe dar el mejor resultado posible, de acuerdo con los objetivos para los cuales fue invertido. El millón de dólares que se gasta en Turrialba está dedicado a dos cosas distintas. Hay que saber cuanto se gasta en enseñanza y evaluar estos gastos en función del impacto que producen en los países. La gente que se prepara en Turrialba debe ser para producir cambios en los países.

Samper - 290. El planteamiento es bueno pero el tener programas técnicos en los países y un equipo dedicado a la enseñanza de la misma materia o especialidad en Turrialba saldría muy costoso.

Suárez - 291. Cree que lo fundamental no es preparar gente sino producir cambios, aunque ello signifique preparar técnicos para ayudar a producir esos cambios.

Bello - 292. Un programa puede ser todo un éxito, pero si el cambio en los países no se produce, no será por culpa del IICA sino porque los países no adoptan las otras medidas que son necesarias para que ese cambio se produzca.

Blair - 293. La Comisión especial de la Junta Directiva ha establecido cual va a ser el crecimiento del IICA en sus próximos cinco años. Si se compara el nivel de presupuesto de Turrialba con el nivel de otras Instituciones Nacionales similares, se encuentra una diferencia bastante grande, a favor de las Instituciones Nacionales.

- 294. Turrialba no se ha puesto a tono con lo que ha pasado en los últimos 15 años en América Latina. Los técnicos de Turrialba no han querido o no han podido conocer las evoluciones que se han producido ultimamente en el Hemisferio. Debe estudiarse y adoptarse un mecanismo que permita que Turrialba se incorpore a este movimiento continental en la enseñanza de post-grado, no como superior sino con el nivel que le corresponde.

Torres - 295. En la última Reunión de la Comisión especial se han dejado aclarado algunos puntos que tienen relación con esta discusión. El IICA desea mantener Turrialba, fortalecer la Escuela de post-grado, poner en funcionamiento el mecanismos de la coordinación con los organismos nacionales de enseñanza de post-grado, etc. Se ha avanzado bastante en este análisis y se han indicado los mecanismos para seguir adelante.

- 296. Hay que establecer claramente cual es la situación del Centro de Investigaciones y cual es la situación de la Escuela para Graduados.

Rodríguez - 297. Si el objetivo es tener una Escuela para graduados con 100 alumnos, es necesario reforzar la Escuela para cumplir con esta meta. Si lo que se considera es que la Escuela de Turrialba está al servicio de las Escuelas de Graduados de los países, la situación es muy distinta. No se pueden hacer las dos cosas simultáneamente porque ello implica una cantidad de recursos imposible de disponer por ahora.

Havord - 298. Si las dos cosas son incompatibles se pregunta si se puede servir a los países sin tener una propia Escuela de post-grado.

Samper - 299. El problema es complejo, y se ha avanzado mucho en su estudio. Después de cinco años se han conseguido fondos adicionales para la Escuela para Graduados y una discusión si se debe rechazar la idea de la Escuela para graduados no parece oportuna en estas

circunstancias. Hay que tratar de usar los fondos conseguidos haciendo los cambios que sean necesarios.

No basta sólo con Turrialba; el IICA tendrá un nuevo rol proyectándose hacia afuera en lo que tiene que ver con la educación de post-grado. Sugiere que se concreten puntos para atender al cambio que puedan ser tenidos en cuenta al estructurarse el presupuesto.

Séptima Reunión

Marzo 12 de 1964

9:00 - 12:30 horas

Línea de Trabajo No. 6 : Comunicación Agrícola

Asisten : Los miembros de la Sexta Reunión.

Preside : Ing. José Irineu Cabral

Díaz Bordenave - 300. Presenta el documento titulado "Línea de Trabajo No. 6, Comunicación Agrícola".

Arce - 301. El concepto fundamental es que la Comunicación es un medio para un fin , pero no un fin en si mismo.

Rodríguez - 302. Si no hay un buen programa de Extensión no habrá una buena oportunidad para los Comunicadores.

Arce - 303. Se presenta el problema de cruces de líneas y de programas, por ejemplo entre los Programas C y D de la línea 6.

Díaz - 304. Habrá colaboración entre la unidad de Comunicaciones y el Líder de Programas en la Región, pero la unidad de Comunicación dependerá del Coordinador del SIC en cuanto a los aspectos técnicos de acción.

Rodríguez - 305. En el caso de la Zona Sur el Comunicador depende de Turrialba, pero en la Zona hay una Unidad de Enseñanza y no se puede separar la Comunicación de esta Unidad.

Blair - 306. Una manera relativamente fácil de encarar el problema sería analizar los objetivos de los programas tanto de Comunicaciones como los otros. Si coinciden los objetivos deberán ir juntos los Programas y si no coinciden, entonces se justifica tener un programa aparte para las Comunicaciones.

En materia de comunicaciones hay muchas sub-divisiones dentro del IICA y ello corresponde al mecanismo de operación. Convendría ver lo que tienen en común estas sub-divisiones y tratar de coordinar e integrar esos programas. Las sub-divisiones y

programas surgen en general alrededor de los nombres propios y ello impide ser objetivo en los planteamientos y restructuraciones necesarias.

Schlottfeldt - 307. Resulta poco factible organizar, a corto plazo, departamentos de ciencias sociales en las facultades. Debe pensarse en los departamentos de Comunicaciones de las Facultades para poder ayudar a desarrollar en ellos las comunicaciones. Existe también la posibilidad que se tome la Comunicación como un fin; tal es el caso de que se haga investigaciones en comunicación, aunque se está de acuerdo en que un 90 % debe ser un medio y no un fin.

Havord - 308. No ve muy clara la participación de Turrialba, ya que de acuerdo con este esquema los comunicadores están asociados al líder del Programa y este a su vez estará dependiendo del Jefe del SIC.

Coto - 309. Hay un gran avance en Comunicaciones en el Instituto y ha variado mucho el programa que se trata de desarrollar. Pero estamos cortos en cuanto al concepto de la comunicación misma. Ello envuelve una serie de aspectos dentro del Instituto. Uno de ellos es la Comunicación interna. No siempre las instrucciones se interpretan igual por todos. Ello resulta de que no hay política de manejo del personal. La administración es complicada y no hay eficiencia.

En todas las áreas hay insatisfacción. No hay conciencia clara de que la Administración es Comunicación. Como consecuencia de esta situación, no todos participamos de un objetivo común. No podemos desarrollar un principio básico de la Administración que es la unidad de comando.

- 310. Para hacer impacto y lograr cambios, no solamente hay que tomar en cuenta factores técnicos, sino que también hay que tener en consideración factores políticos y de análisis de las estructuras de los países y en esa línea de acción las Relaciones Públicas son también Comunicación.

- 311. Otro problema que se presenta es el de la información científica, ya que los investigadores pueden hacer leer todo lo que se produce. Se plantea así la necesidad de que el IICA busque un camino que permita ayudar a producir selecciones o compendios de temas científicos.

- 312. Otra preocupación es la de tratar de mejorar la calidad humana, especialmente en cuanto a capacidad en vez de encumbrar como Comunicadores a gente mediocre.

Rodríguez - 313. Está de acuerdo con la idea que debe haber un buen sistema de Comunicaciones dentro del IICA, pero esto no debe ser tan regimentado que llegue a entrabar la acción e iniciativa.

Havord - 314. La idea de que la comunicación debe ser tomada como un medio y no como un fin es buena; lo mismo sucede en otras especialidades

pero hay que tener cuidado de no caer en excesos.

- 315. En cuanto a las comunicaciones científicas se continuará con el programa pero debe orientarse a compendios especializados.

- 316. Hay la intención de incluir en el currículum regular de Turrialba un Curso para profesores y se espera contar con la colaboración de los especialistas en Comunicación.

- 317. Le preocupa la sugestión de modificar la orientación de la revista "Extensión de las Américas". Esto hay que discutirlo mucho, antes de hacerlo.

- 318. El servicio de biblioteca debe tener una vinculación directa con la comunicación científica. Debe tratarse la promoción de las bibliotecas en los países de América Latina.

Mac, Lean - 319. En Europa han creado un experto que se llama "Investigador Literario" que es el que tienen la función de facilitar al técnico las bibliografías especializadas.

- 320. En el documento distribuído no se menciona lo que se está haciendo en la Zona Sur. El impacto en la Zona en aspecto de comunicaciones ha sido dado por los cursos en Redacción Técnica.

Se ha iniciado en la Zona estudios de las bibliotecas de los países de la Región.

Schlottfeldt - 321. La Comunicación para el IICA es como la sangre para el cuerpo, creo que debe discutirse el punto en este orden:

1. Aplicación de programas en sentido de estructuras.
2. Como una parte de programa y líneas de trabajo.
3. Como un aspecto concreto.

Coto - 322 La regimentación del pensamiento es una dictadura y ella opera con o sin comunicaciones.

Arce - 323. Las unidades de comunicación deben trabajar dentro de los programas técnicos.

Rodríguez - 324. Hay un peligro de exceso de comunicación. De querer llevar muy adelante el sistema se puede producir una situación de difícil manejo. Hay que saber y poder distinguir cuales son las comunicaciones que producen entendimiento.

Blair - 325. La promoción humana y educacional en los Estados Unidos no se ha hecho sólo con la comunicación.

- 326. En el Instituto hay que tratar de que nuestros propios comunicadores se adiestren a los niveles adecuados.

- 327. Hay que pensar en:

a) La Coordinación por disciplina;

b) La Coordinación por programas;

c) La Coordinación por funciones; y

d) La Coordinación en el orden administrativo

Hay que pensar en la idea de coordinación en líneas verticales.

- 328. Muchas veces los comunicadores piensan que ellos tienen que comunicar, sin preocuparse de quienes tienen que leer lo que ellos comunican. Es necesario elevar la jerarquía de las comunicaciones.

Cabral - 329. En Brasil la comunicación produjo un interés muy grande en el sector agrícola. El grupo vinculado a Información y Comunicaciones, estimuló un proceso en cuanto a valorar y dar importancia a las comunicaciones, pero por un error de base la comunicación sirvió para fortalecer cierta estandarización de métodos importados mediante la traducción de libros y folletos metodológicos y filosóficos provenientes de los Estados Unidos, consolidando de esta forma métodos importados. Hay que estimular la adaptación de métodos y no tomar métodos universales y tratar de traducirlos. Hay que estimular el poder de imaginación y creación del comunicador latinoamericano.

- 330. Todo proceso de capacitación y producción de material debe vincularse a programas de producción o a posibilidades sentidas en determinadas áreas, como medio de darles sentido a la idea de que la comunicación es un medio y no un fin.

- 331. En relación al sistema de comunicación en Reforma Agraria hay que tener cuidado que el proceso de comunicación no sea mal manejado, ya que en este caso corremos el peligro de estimular Reformas Agrarias tímidas, desprestigiando una obra importante en América Latina.

Los comunicadores y líderes del Instituto tienen que tomar en cuenta y sentir los cambios políticos rápidos que están ocurriendo en América Latina.

- 332. Si hay condiciones impuestas por los organismos financiadores en cuanto a la política en la comunicación, esto puede aparejar inconvenientes para desarrollar la acción.

- 333. En Brasil se creará una unidad de comunicación científica con recursos voluntarios del país.

Díaz - 334. Se hará un esfuerzo en tratar de latinizar la acción en comunicaciones.

- 335. El sistema propuesto puede ser modificado en cualquiera de sus aspectos.

- 336. La existencia del Coordinador en la Dirección General es circunstancial y tiene el mismo error que el Coordinador o Líder de cualquier programa técnico.

- 337. La separación entre programación y ejecución debe ser bien clara. La evaluación debe estar vinculada al Coordinador como una necesidad para conocer defectos y proponer sugerencias.

- 338. El SIC puede tomar a su cargo la función de estudiar como mejorar los canales de comunicación interna del IICA aunque no esté esto en sus programas.

- 339. La introducción de la Comunicación como parte de los departamentos de Ciencias Sociales en las Facultades puede exigir un tiempo más largo, pero ello puede ir sucediendo poco a poco.

- 340. Las prioridades no se han establecido pero habrá que hacerlo.

- 341. La estrategia para convencer a las universidades es de ofrecer cursos en algunos países con la orientación hacia ciertos problemas específicos (Extensión, Reforma Agraria, etc.)

  También se piensa utilizar los recursos normales de la promoción (películas, por ejemplo). Visita personal a los países y a conferencias de distintos tipos.

- 342. La función del Comunicador Científico debe fundamentalmente dedicarse más a la comunicación en los países y no dedicarse tanto a los trabajos de rutina de la revista.

- 343. Las modificaciones de la revista de Extensión deben ser en el sentido de expandir su contenido hasta cubrir las áreas del desarrollo rural de América Latina. No convendría transformarla en una revista científica.

- 344. En Lima se adiestrarán profesores y gente encargada del adiestramiento en otros países.

- 345. El financiamiento de la unidd en el Centro de Reforma Agraria pasará a hacerse por el CIAA próximamente.

- 346. El nuevo contrato del Instituto con el AID tiene orientación diferente, ya que no existirá una dependencia de las Misiones del Punto Cuarto. No hay condiciones ideológicas establecidas en el contrato. Pueden surgir problemas pero por ahora no hay ninguna imposición o dirección por parte de AID.

Marzo 12 de 1964

16:00 - 19:30 horas

Reunión : Sobre asuntos diversos

: Programa en el Brasil

Preside : Ricardo Hepp

Cabral - 347. La actividad del IICA en Brasil será: 1) Montar una Oficina del Representante oficial; 2) Desarrollar programas técnicos. Hasta el momento se está pensando en los siguientes programas técnicos:

A) Una unidad de trabajo de la línea de Desarrollo Rural que será el Area del Valle del Paraiba. Area estrategia para concentrar la acción del IICA para producir impacto en el programa de Desarrollo del país.

Desenvolver técnicas y métodos para luego aplicarlas al resto del país. Se aprovechará el proyecto para entrenar personal en determinadas especialidades, teniendo siempre en cuenta el aumento de la producción.

Hay en la zona una buena posibilidad para desarrollar programas específicos, tales como el de aumento de la producción de leche, problemas de estructura agraria, desarrollo de grandes zonas en muy buenas tierras que no están siendo utilizadas, etc.

En el área hay un cuerpo de instituciones agrícolas, tales como la Universidad del Km. 47 donde hay 280 técnicos que no conocen nada del área y que la mayoría nunca ha visitado una finca del valle. Hay servicios de Extensión funcionando en la Zona, además de los servicios agronómicos de fomento del Estado de Sao Paulo. El Proyecto no será administrado por el Instituto

- 348. B) Fortalecimiento de las Instituciones de Reforma Agraria. No será radicado en Piracicaba como se había pensado anteriormente. Será colocado el especialista en Rio de Janeiro, en la Oficina del Representante en Brasil.

Las actividades serán en el sector de comunicación y tratar de identificar áreas críticas donde se puede ayudar al programa de Reforma Agraria en el país. El trabajo será el de estudiar cuales son los factores que están presionando para que se haga la Reforma Agraria.

- 349. C) A través de CEPLAC, se tratará de fortalecer el sector del cacao en los aspectos de la investigación y extensión.

- 350. D) La unidad de enseñanza de Piracicaba, que tendrá carácter regional.

Hay esperanza de conseguir 167.000 dólares extras, provenientes de Brasil, para el refuerzo de estas unidades y otras que puedan ir surgiendo.

Rodríguez - 351. En Brasil tiene prioridad el desarrollo al nivel regional. Hay tres tipos de regiones en Brasil que deben ser considerados:

a) Aquellas regiones que están en desarrollo, principalmente las que están cruzadas por carreteras y cercanas a Brasilia;

b) Los Estados sin proceso de industrialización como sucede en la Zona de Santa Catherina, Paraná, Rio Grande do Sul, etc.;

c) Areas con desarrollo industrial y urbano, como el Valle del Paraíba donde el desarrollo rural no corresponde a lo que se debería esperar por su ubicación.

- 352. Para que tenga éxito este Proyecto del Valle del Paraíba habrá que concentrar recursos del IICA y de los organismos brasileros. El Instituto sólo no podría operar el proyecto a menos que se dediquen a él todos los recursos destinados para el Brasil.

Hay que conectar el proyecto con la Universidad para poder atender el entrenamiento de personal. Por eso se ha pensado en la Facultad del Km. 47. El proyecto no podría tener un desarrollo integral si se le limitara a los técnicos que el IICA pudiera nombrar en Brasil. Habrá por lo tanto que contratar técnicos de alto nivel.

- 353. El proyecto del cacao con CEPLAC debiera tener una mayor amplitud ya que se presentan problemas de tipo regional, dentro de la Zona de Agricultura tropical. Habrá que vincularlo con la línea 3 de Turrialba. En esta Zona existe un problema de falta de técnicos para poder operar eficientemente los recursos de que se dispone.

Turrialba podría tener oportunidad de canalizar un mayor esfuerzo en este sentido.

- 354. Debiera pensarse en utilizar los fondos destinados a las cinco becas ofrecidas a países de la Zona Sur por Turrialba para ayudar al desarrollo de algunas instituciones en la Zona Tropical del Brasil.

- 355. Vicosa ha pedido asesoramiento para desarrollar la Escola de Floresta.

- 356. El proyecto de la unidad de enseñanza de post-grado tiene grandes posibilidades de ayudar a mejorar el nivel de enseñanza universitaria a través de la preparación de profesores. En la unidad de enseñanza, como estaba concebida originalmente, están limitadas estas posibilidades.

Cabral - 357. El fracaso de algunos programas internacionales en Brasil ocurrió por la forma de actuación de los expertos. No hicieron un análisis de necesidades y actuaron solamente cuando eran requeridos por un Gobernador, un Prefecto, o una Institución Universitaria. Actuaron al margen de las Instituciones y no identificados dentro de ellas. Han actuado interveniendo inclusive en la administración, creando un problema para su institucionalización.

Díaz - 358. Podría ser una buena idea formar un grupo fuerte en Ciencias Sociales en una Institución como Km. 47 para encarar el análisis y el planeamiento del trabajo que se está pensando llevar a cabo en el Valle de Paraíba. Habría que empezar por mandar la gente a estudiar y luego pensar en desarrollar el proyecto.

Cabral - 359. Se comenzará en Paraíba con tres Técnicos en Ciencias Sociales: Un Economista, un especialista en Reforma Agraria, y un Sociólogo en colaboración con la Escuela de Km. 47.

Schlottfeldt - 360. El tamaño del área impresiona, pero la localización de la misma parece buena, ya que tiene una posición central que permitirá una buena demostración de lo que se haga.

- 361. Será necesario desarrollar un sistema de prioridades para actuar, realizando proyectos que permitan resultados rápidos.

- 362. La intervención de la Secretaría de Agricultura de los Estados y del Ministerio de Agricultura, pueden derivar hacia el lado político con resultados negativos.

- 363. Hay que tener cuidado que la responsabilidad no sea mayor que las posibilidades de actuar en el área.

- 364. Hay que tener en cuenta el aspecto tiempo, al pensar en la selección de problemas ya que las cosas en Brasil no esperan.

- 365. Sugiere que se analice el proyecto del cacao en sus proyecciones de extensión.

Suárez - 366. Hay que estudiar el problema del Valle de Paraíba, para ver en que lugar dentro de la organización del Instituto tiene cabida.

: Asuntos diversos

Marull - 367. El año pasado la Reunión de Directores encargó a la Oficina de Planeamiento hacer un inventario de técnicos especializados en Ciencias Agrícolas. Se han hecho los contactos que han permitido hasta la fecha compilar un directorio biográfico que contiene más de 300 nombres, los cuales se han agrupado también por especialidades. (véase el documento titulado "Latinoamericanos poseedores de grados avanzados en ciencias agrícolas".

Cabral - 368. Propone que las concluisones de estas reuniones las saque la propia Oficina de Planeamiento.

Blair - 369. Cree que debe hacerse un esquema-guía para la formulación de los programas, ya que los mismos deben surgir de la base, ir luego a la Oficina de Planeamiento, y volver hacia la base una vez estudiados por esta Oficina.

- 370. La Oficina de Planeamiento debe decir también cómo vamos a crecer en el futuro.

Rodríguez - 371. Las discusiones de estas reuniones deben ser muy bien analizadas por la Oficina de Planeamiento, para ver cual va a ser la política u orientación futura del IICA y de sus programas.

- 372. Todas estas conclusiones deben tener una proyección en el presupuesto, ya que no se puede operar cuando no haya una coordinación entre el planeamiento y el presupuesto.

La recomendación de carácter general que se puede hacer, es que este mecanismo que ha operado ahora debe continuarse. La Oficina de Planeamiento debe proyectarse inclusive hacia los programas y hacia el presupuesto.

Cabral - 373. Cree que el objetivo de estas reuniones es de sacar conclusiones para el presupuesto de 1964/65 y para proyectar el trabajo futuro del Instituto.

Estas ideas que se han dado aquí deben pasar a la Oficina de Planeamiento para que las seleccione, clasifique y consulte oportunamente al tomar las decisiones. Las ideas que no tuvieran definición deben pasar a la Dirección del Instituto, para que se tomen las resoluciones que correspondan. Las de aspecto administrativo deben pasar a las reuniones de asuntos administrativos. En los casos de que las ideas no sean claras, se puede producir un documento que se mandará a los Directores para su clarificación.

Blair - 374. Propone y se aprueban las siguientes <u>recomendaciones</u>:

1. Que la Oficina de Planeamiento estudie y proponga un esquema de procedimiento para la elaboración, formulación y modificación de programas.

2. Que se elabore un esquema por parte de la Oficina de Planeamiento que en alguna forma presente las metas generales del IICA hacia el futuro, hacia donde queremos llegar.

3. Que el resumen de las discusiones se edite, previa catalogación, por la Oficina de Planeamiento, quedando sólo para uso interno de la Oficina de Planeamiento y los Directores Regionales.

4. Que la Oficina de Planeamiento trate de desarrollar un mecanismo de persuación, de motivación, para tratar de eliminar los posibles mal entendidos que hay en nuestra Institución, en cuanto a lo que representa como Planeamiento de dicha Oficina.

5. Que se continúen por parte de la Oficina de Planeamiento los trabajos de evaluación que ha iniciado.

6. Que con base en las opiniones aquí vertidas, se haga una primera revisión de los programas, no con la idea de introducir un cambio drástico, sino con la idea de ir introduciendo modificaciones graduales.

7. Sugerir que en el programa de Educación Agrícola Superior, se tengan en cuenta las ideas contenidas en el documento de trabajo presentado por el Ing. Suárez de Castro.

-.-

Bello - 375. Es necesario contar con un enfoque claro en el que encajen los programas del IICA y las decisiones de la Junta Directiva. La falta de este enfoque hace que la Junta Directiva tenga una idea de que al IICA le falta seguridad en sus programas, lo que se confirma al observar que todos los años el IICA está replanteando posiciones. Considera que a esta altura ya no puede continuarse con replanteamientos sobre situaciones básicas como son Turrialba, Estanzuela, etc.

Es indispensable disponer de un documento claro que sirva de base de entendimiento tanto para los miembros de la Junta Directiva, como para el propio personal directivo y técnico del IICA.

- 376. En algunas reuniones de la Junta Directiva ha llamado la atención el alto costo de la Oficina de Planeamiento y si se continúa con la sensación de inseguridad del IICA, será muy difícil justificar la Oficina de Planeamiento.

- 377. Estima que la Oficina de Planeamiento debe precipitar definiciones sobre estas materias y dedicarse fundamentalmente a dar orientaciones a los directivos del IICA, dedicando su tiempo sólo a planificar y no a hacer cursos ni a prestar otro tipo de colaboraciones, que si bien son de gran importancia, no parecen corresponder a sus funciones específicas.

- 378. Estima que una vez creada la Oficina de Planeamiento, no parece lógico continuar con el funcionamiento de comisiones especiales integradas por personas de muy buen criterio, pero que al actuar en forma esporádica no pueden tener una visión completa de los programas del IICA.

- 379. Si bien los esquemas del IICA deben ser flexibles para prever situaciones nuevas, hay aspectos aparentemente contradictorios. Se ha insistido mucho en que el aspecto primordial de las actividades del IICA es la enseñanza Agrícola Superior; sin embargo Schlottfeldt revela que pueden crearse situaciones como la del planteamiento de un programa tan diferente a esta línea como son las ideas básicas del programa que se está proponiendo para Brasil.

- 380. Sugiere que cualquier Reunión de la Oficina de Planeamiento se efectúe sobre la base de documentos previamente preparados por la Oficina de Planeamiento sin considerar el replanteo de principios básicos. Sugiere que la Oficina de Planeamiento tenga prioridad en la consideración de los programas antes de establecerlos y que su papel no sea el de dedicarse a modificarlos.

Cabral - 381. Del análisis de los documentos del IICA deduce que es necesario ir a orientaciones más precisas en cuanto a la elaboración de programas.

- 382. Debe haber una orientación para la presentación de programas-presupuestos para la Junta Directiva y otros para uso interno. En este último es donde debería entrarse al nivel de detalles pensando en su utilidad para la evaluación del IICA y los ajustes de los programas.

La falta de los programas-presupuestos que se presentan a la Junta Directiva no está dado tanto por el monto de fondos que se presupuestan, sino por las otras actividades en que gastan esos dineros. Estas actividades tanto en el IICA como en la FAO y otros organismos internacionales, año a año se justifican con las mismas generalidades.

- 383. La Oficina de Planeamiento debe dar pautas y orientaciones claras para cuantificar las metas, plazos, local de trabajo, responsabilidades, etc. Al nivel de la Dirección General debería presionarse a las unidades de trabajo para obligarles a seguir pautas más o menos precisas en actividades concretas y específicas.

Hay fallas muy serias en la elaboración de programas; hay defectos por falta de registros, cuantificación, falta de metas precisas, etc. La Oficina de Planeamiento debe preparar pautas precisas en que establezca las cantidades de cursos, alumnos, profesores, costos de cada curso, etc.

- 384. Si no se cambian rumbos, algún gobierno va a empezar a hacer preguntas en la Junta Directiva y la posición del IICA se va a debilitar por mucha que sea su capacidad.

Torres - 385. En estas Reuniones se ha hecho más patente la utilidad de la Oficina de Planeamiento que es plenamente respaldada por los Directores Regionales.

- 386. Hay que preocuparse de proyectar mejor la imagen de la Oficina de Planeamiento, ya que dentro del Instituto no hay una idea clara con respecto a sus funciones.

- 387. Reconoce que la Oficina de Planeamiento no ha tenido tiempo suficiente para trabajar en sus actividades propias; la Zona Norte ha recibido de ella invalorable colaboración tanto en Cursos como en diferentes actividades de la Zona.

Rodríguez - 388. El IICA se inició y continuó por muchos años sin Oficina de Planeamiento y en esta forma creó la Nueva Dimensión, con la colabo-

ración de Comisiones buenas pero esporádicas. Estima que la prioridad dentro de la Oficina de Planeamiento debe estar dada a reexaminar los programas y las metas que se han trazado y estudiar si la operación de los proyectos van bien encaminados de acuerdo con las necesidades de los países y los recursos existentes en el IICA. Considera posible la necesidad de replantear situaciones básicas en líneas o programas.

- 389. Estima indispensable que para el mejor cumplimiento de sus funciones, la Oficina de Planeamiento haga detenidos análisis de los programas y comunique sus observaciones a las Oficinas Regionales.

- 390. Estima que no debe haber divorcio entre Planeamiento y Operación. Ambos procesos no deben ser paralelos, sino estar estrechamente relacionados si se quiere obtener verdadera utilidad en Planeamiento; la sola consideración de cifras de hechos pasados o incluso actuales puede ser muy interesante pero tal vez no sea de la máxima utilidad.

Bello - 391. Opina que el planeamiento debe referirse solamente a ideas generales sobre organización que den al IICA una línea de continuidad en las diferentes Zonas. En los aspectos operativos, hay que basarse en los niveles de direcciones regionales que deben tener suficiente libertad para elegir sus procedimientos y alcanzar sus objetivos de acuerdo con las propias condiciones gubernamentales, institucionales, etc., características de cada zona.

Rodríguez - 392. Cuando se refiere a aspectos operativos no está pensando en el manejo de programas, sino a efectos tales como el análisis del aprovechamiento de los recursos humanos y otros existentes en el IICA.

Blair - 393. La primera función de la Oficina de Planeamiento es planificar sobre cómo va a planificar respetando las características fundamentales de un esquema de planeamiento:

a) Elasticidad ante posibles nuevas situaciones;

b) Nacimiento de los planes desde la base hacia planeamiento;

c) Estabilidad en los programas que permitan la sensación de seguridad.

Bello - 394. Insiste en que la mayor urgencia para la Oficina de Planeamiento debe estar dada por la consideración de un esquema orgánico en que se indiquen todos los programas que están en marcha dentro del IICA. El planeamiento de como planear deberá hacerlo para los nuevos programas pero no para los actuales.

Havord - 395. Está de acuerdo en que la primera función de la Oficina de Planeamiento debe ser estudiar como planear, aceptando que este proceso debe iniciarse desde abajo. Es muy importante que la Oficina de Planeamiento ayude a los directores a planificar.

- 396. Sugiere que la Oficina de Planeamiento haga una revisión de los resúmenes de las discusiones, los clasifique y los comunique a los directivos del IICA, con sus principales conclusiones.

Marull - 397. Estas reuniones de planeamiento han cumplido sus principales propósitos, que tendían a:

a) lograr una mejor comprensión general de los programas del IICA que facilite el intercambio de informaciones;

b) recoger ideas que se pudieran aprovechar de inmediato en la preparación del presupuesto 1965-66;

c) dar una oportunidad a la Oficina de Planeamiento para capitalizar la experiencia de los directivos del IICA, lo que le permitirá desempeñar mejor su función específica que es asesorar al Director General.

- 398. La Oficina de Planeamiento distribuirá pronto a los participantes en esta Reunión un resumen de las ideas expuestas en las mismas y las hará llegar más tarde también en carácter de "circulación restringida" una catalogación de este material.

- 399. La Oficina de Planeamiento se siente satisfecha de contar con un respaldo tan vigoroso de la Dirección General, de las Direcciones Regionales y de las Direcciones de Centros. Su posición permanente es de ayudar a los responsables de los programas en cualquier forma a su alcance.

- 400. Advierte que la Oficina de Planeamiento en ningún momento ha contado con todo su personal y ha gastado menos de una tercera parte de su presupuesto. Por otra parte, como aquí se ha reconocido, ha tenido muchas actividades que son ajenas a sus funciones específicas.

- 401. De las observaciones hechas en estas reuniones se desprende que los directivos están esperando de la Oficina de Planeamiento definiciones sobre muchos aspectos de política, eliminación de contradicciones estructurales, etc.

- 402. Durante 15 años el IICA funcionó sin un planteamiento propiamente tal sino que era la suma de las actividades de sus Técnicos. Una razón más para dificultar los trabajos está dada por la falta de un sistema que proporcione la información necesaria para hacer análisis.

- 403. La Oficina de Planeamiento comprende la absoluta necesidad de decidir sobre un plano regulador basado en un criterio único de organización sin lo cual es muy difícil la evolución de los programas; pero esta decisión no depende de la Oficina de Planeamiento.

- 404. La función de la Oficina de Planeamiento es hacer sugerencias al Director General; para ello debe conocer muy bien el IICA y muy bien las necesidades de los países. Es obvio que ello no será posible con solo tres personas siempre que debe haber

- 404. un esfuerzo conjunto de los directores con la oficina de planeamiento. De lo anterior se deduce también que la Oficina de Planeamiento no puede propiamente producir un documento en que especifique para donde debe ir el Instituto.

- 405. A la Oficina de Planeamiento también le ha preocupado la creación de comisiones independientes con funciones de planeamiento después de establecida esta Oficina. Sin embargo considera que tenderán a desaparecer a medida que se vaya superando la etapa de transición en que nos hallamos.

- 406. Como norma la Oficina de Planeamiento no tiene intenciones de mantener enlaces directos con los diversos niveles de operaciones. Sin embargo, se contemplan excepciones en casos especiales como fue el de iniciar el Programa de Reforma Agraria. Naturalmente hay un excelente enlace con la Oficina de Operaciones.

- 407. Los directivos y técnicos de cada zona necesitan identificar y describir los problemas de los países de su zona, darles un orden prioritario y considerarlos debidamente en sus programas estableciendo metas, plazos y medios específicos.

La Oficina de Planeamiento está dispuesta a ayudar en todos los aspectos en la planeación de nuevos programas. Los que ya están en marcha los estudiará dentro de un ajuste del plano regulador.

Rodríguez - 408. En su carácter de Director Regional se felicita que la Oficina de Planeamiento haya hecho su primera reunión en Montevideo y expresa su satisfacción porque esta reunión haya sido organizada, dirigida por el Dr. Marull a quien tanto le debe la dirección regional de esta Zona.

-o-

LISTA DE DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LA REUNION DE PLANEAMIENTO DE PROGRAMAS.

Montevideo, Marzo 9-12, 1964

1.- Programa de la Reunión.

2.- "Estructuración de los Programas Técnicos" (Plan Preliminar preparado individualmente por los Líderes de Programas Técnicos). San José, Costa Rica: IICA, Documento DG 582, Febrero 1964.

3.- "Ideas sobre los programas técnicos en la Línea de Trabajo No.3 "Utilización de los Trópicos", por Dr. Gordon Havard. Turrialba, Costa Rica: IICA, Documento CO-2016-64. Diciembre 6, 1963.

4.- "Línea de Trabajo 6, Comunicación Agrícola". (por Juan Diaz Bordenave. Montevideo, Uruguay: IICA, Marzo 1964).

5.- "Programa de Acción de los Servicios Bibliográficos y de Documentación 1964-65", por María Dolores Malugani. Turrialba, Costa Rica: IICA, Febrero 1964.

6.- "Informe Técnico 1963". San José, Costa Rica: IICA, Enero 1964.

7.- "Area Piloto de Desarrollo 'Maimí', Chile" por Ing. Ricardo Hepp. Montevideo, Uruguay: IICA, Marzo 9-12, 1964.

8.- "Impacto Institucional en los Programas del IICA" por Ing. Fernando Suárez de Castro. San José, Costa Rica: IICA, Documento de Trabajo de la Reunión de Planeamiento de Programas, Montevideo, Marzo 9-12, 1964.

9.- "Análisis de Instituciones Agrícolas" por Dr. Antonio M. Arce. San José, Costa Rica: IICA, Documento de Trabajo de la Reunión de Planeamiento de Programas, Montevideo, Marzo 9-12, 1964.

10.- "Como aumentar el impacto de los programas del IICA" por Ing. Alberto Franco, San José, Costa Rica: IICA, Contribución personal a la Reunión de Planeamiento de Programas, Montevideo, Marzo 9-12, 1964.

11. "Latinoamericanos poseedores de grados avanzados en Ciencias Agrícolas". San José, Costa Rica: IICA, Oficina de Planeamiento, Enero 1964.

12. - "Estado del 'Registro Central de Actividades Técnicas' a Marzo 1, 1964. Memorando P-66 del Dr. José Marull al Director General. San José, Costa Rica, Marzo 2, 1964.

- * -

FECHA DE DEVOLUCION
