Boyles

Distribución restringida

'a. Reunión Anual de Directores

Guatemala, Marzo 8 - 13, 1965

- Ponencias
- Discusiones
- Recomendaciones

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
OEA

CUARTA REUNION ANUAL DE DIRECTORES

DEL IICA

Guatemala, Marzo 8 - 13, 1965

I N T R O D U C C I O N

El plan de actividades para la Cuarta Reunión de Directores incluía la siguiente secuencia:

a. Lectura de las ponencias individuales en reunión plenaria por el ponente respectivo y discusión colectiva de las mismas.

b. Discusión de cada ponencia en una comisión de trabajo y preparación de un informe con recomendaciones específicas.

c. Presentación de los informes de comisión a reunión plenaria y aprobación colectiva de las recomendaciones.

El excesivo número de ponencias y la brevedad del tiempo disponible, además de haberse dedicado algún tiempo a asuntos fuera de agenda, se combinaron para impedir la realización completa del plan de funcionamiento. De ahí que varias de las ponencias presentadas en este informe, no pasaron del nivel de talos, y ninguna pasó del nivel de comisión al de reunión plenaria final.

Aunque las recomendaciones carecen pues de la sanción colectiva total, se espera que ellas sirvan al Director General como una valiosa guía para la formulación de sus decisiones ejecutivas. A pesar de los problemas de funcionamiento mencionados, esta Cuarta Reunión representa

[illegible] Para que la problemática [illegible] tenga una solución más completa, los participantes sugieren [illegible] las siguientes recomendaciones de procedimiento:

1. Reducir el número de temas en la agenda, concretándola a tres puntos fundamentales, uno en cada una de las áreas básicas: Administración; Reuniones de Coordinación y Política de Programas; y Relaciones con otros organismos.

2. Aumentar el intercambio de ideas entre los Directores para la elaboración del temario, dando más participación en la misma a la Oficina de Planeamiento.

3. Circular con más anticipación las ponencias.

4. Durante la reunión, dar suficiente tiempo para que los grupos de trabajo avancen hasta formular una solución completa para cada punto-problema.

5. Dejar tiempo suficiente para que se efectúen negociaciones bilaterales entre directores.

6. Celebrar las reuniones en un local desconectado de la sede de la Dirección Regional.

7. Reducir las interferencias debidas a asistencia a las reuniones de personas no participantes, citas a reuniones secundarias durante el tiempo de sesiones, etc.

8. Particularmente importante, que todos los participantes asistan todo el tiempo y no regresen a sus sedes o se ausenten a otros lugares mientras no se hayan aprobado colectivamente todas las recomendaciones de la Reunión.

Los participantes agradecen al Ing. José A. Torres y a su personal, la hospitalidad y la asistencia brindadas durante la Cuarta Reunión de Directores del IICA.

Juan Díaz Pardeiro

Relator

ASISTENTES A LA CUARTA REUNION DE DIRECTORES

Armando Samper, Director General
Carlos Madrid, Subdirector
Enrique Blair, Director Regional, Zona Andina
Damon Boynton, Decano y Asesor Principal de Investigación y Enseñanza
Rogelio Coto, Jefe, Relaciones Oficiales
Juan Díaz Bordenave, Jefe, SIC
Gordon Havord, Director, Centro de Enseñanza e Investigación
Malcolm MacDonald, Jefe, CIRA
José Marull, Director, Oficina de Planeamiento
Norberto Ras, Representante del IICA en Estados Unidos
Manuel Rodríguez, Director Regional, Zona Sur
Don L. Shurtleff, Jefe, Asuntos Administrativos y Financieros
José A. Torres, Director Regional, Zona Norte

El Sr. Earl J. Roueche, Jefe de los Servicios de Adiestramiento del Programa de Cooperación Técnica de la OEA, asistió también a algunas reuniones.

Presidente: Carlos Madrid

Relator: Juan Díaz Bordenave

GRUPOS DE TRABAJO DESIGNADOS POR EL PRESIDENTE DE LA REUNION

Tema 1	Administración	Blair Díaz Bordenave Marull Rodríguez Shurtleff
Tema 2	Relaciones Internas y Política de Programas	Blair Boynton Havord MacDonald Rodríguez Torres
Tema 3	Relaciones con otros Organismos	Cabral Coto Havord Ras Torres

ORGANIZACION DE ESTE INFORME

Se presentan los temas, agrupados en las tres áreas básicas de la Reunión, no en el orden cronológico en que se trataron en Guatemala, sino en el orden siguiente: Area 3 - Relaciones con otros Organismos; Area 1 - Administración y finalmente Area 2 - Relaciones Internas y Política de Programas. Las páginas correspondientes a cada tema son las siguientes:

El material referente a cada tema se presenta en el siguiente orden:

Primero la ponencia
Segundo la discusión de la misma
Tercero las recomendaciones pertinentes

El informe se abre con la versión taquigráfica de la presentación que hizo el Director General el primer día de la Reunión, y la discusión correspondiente.

EXPOSICION DEL DIRECTOR GENERAL

LAS REUNIONES ANUALES DE DIRECTORES

Cuando tuvimos la Primera Reunión de Directores en San José, Costa Rica, el objeto central fue invitar a los Directores Regionales y pedirles que nos hicieran propuestas sobre el nuevo programa a proponer a la Junta Directiva. Se reunieron en San José, improvisadamente, teniendo una sesión que resultó muy fértil ya que salieron de allí proyectos hasta por $12,000,000.

El objeto de la Reunión era poner sobre la mesa estas ideas, las que luego fueron pasadas al Dr. Marull, Director de Planeamiento. Marull hizo un trabajo muy útil, trazó un programa coherente para llevarlo a la consulta del Consejo Técnico Consultivo. De ahí salieron los programas técnicos del programa que hoy tenemos. Las dos propuestas originales del Dr. Marull fueron las que adoptamos como la base de la Nueva Dimensión. El Fortalecimiento Institucional como punto capital y el Desarrollo Rural a través de programas específicos en asuntos como crédito, reforma agraria, cuestiones estructurales, etc.

Sólo ahora, en 1964, empezamos a poner en práctica algunos de estos programas, quedándonos todavía algunos de la vieja estructura que queremos ir cambiando.

La Segunda Reunión tuvo lugar en San José, Costa Rica, cuando el programa había comenzado a operar teóricamente. Digo teóricamente porque el programa había sido aprobado pero los fondos no.

Después en Montevideo fue la Tercera Reunión, que fue precedida por una reunión de planeamiento en la cual se presentaron ideas muy interesantes. La Reunión de Directores la presidió el Dr. Madrid y los dos puntos más importantes de esta Reunión fueron una serie de ajustes a los procedimientos y estructura del Instituto que se hicieron seis meses después. Se discutió también el tema de Turrialba. Era necesario tomar decisiones a este respecto para poder tener un plan fijo que nos permitiera operar con la solidez indispensable. Aunque no se resolvió este problema, ya estuvo incluído dentro de la Agenda.

En esta Cuarta Reunión exclusivamente a nivel de Directores, para poder hablar con libertad, el Dr. Madrid ha hecho un esfuerzo para reducir los temas a tratar para que éstos pudieran discutirse con mayor profundidad. El Dr. Madrid, con la asesoría de Juan Díaz Bordenave, clasificó los temas en tres grandes grupos, como sigue:

1) Asuntos de administración (no todos pero sí los más importantes);

2) Relaciones internas y política de programas del IICA;

3) Relaciones con otros organismos.

El Dr. Madrid será quien presida esta reunión y por lo tanto será central.

COORDINACION

1. Reuniones Anuales de Directores. Para el buen funcionamiento del IICA es evidente la necesidad de estrechar los contactos entre la Dirección General y los Directores.

   Yo creo que el primer paso son estas Reuniones Internas Anuales de Directores. El Dr. Allee fue quien primero hizo una o dos reuniones de esta clase en Turrialba, lo cual nosotros hemos querido imitar dándoles más importancia y utilizándolas más eficazmente. Estas reuniones son un primer paso para que ustedes y nosotros estemos trabajando juntos en la política directiva del Instituto al más alto nivel después de la Junta Directiva.

2. Una gira anual del Dr. Madrid y el Sr. Shurtleff:

   El año pasado introdujimos una innovación en la política del Instituto. Una gira del Sr. Shurtleff y el Dr. Madrid a las Oficinas Regionales y en algunos casos a las oficinas que tengan programas especiales como Chile y Bogotá y así pudieron resolverse muchos problemas administrativos y financieros que hubiera sido muy largo tratar por correspondencia.

   Queremos institucionalizar esta gira, pero esta vez se procurará dividirla, ya que en la pasada oportunidad resultó demasiado extensa.

3. Viaje anual del Director Regional a la Dirección General:

   Quisiera proponerles la posibilidad de que cada uno de los Directores Regionales, sólo o acompañado por alguno de sus edecanes que le siga en jerarquía, visitaran la Dirección General una vez al año por lo menos, que así como nosotros vamos una vez al año a ver los problemas de cada uno de Uds., nos pudieran decir cuándo pueden venir una o dos semanas a la Dirección General a discutir los diferentes problemas que se presentan en los distintos niveles. Esto nos ayudaría a tener un contacto más estrecho y más íntimo con los Directores Regionales, lo cual ayudaría a disminuir la cuantiosa correspondencia que hoy existe.

4. Viajes del Director General a las diferentes Zonas:

   Estos viajes no tienen ningún propósito administrativo porque eso podrán hacerlo en la gira antes mencionada los señores Shurtleff y Madrid. Los viajes míos serán de otra índole, por ejemplo problemas referentes a programas, a técnicos, a relaciones con otros organismos, etc. Estos viajes me darán la oportunidad de estar con los Directores, de modo que tendrán una utilidad a nivel de Dirección pero no serán un instrumento operativo.

MEJORAMIENTO [illegible] :

Constituyen una preocupación intensa de la Dirección General los problemas de la comunicación administrativa. Inclusive estamos considerando la posibilidad de reclutar un consultor para que venga a la Dirección General y nos ayude a estudiar el problema de nuestras comunicaciones internas.

Tratamos de mejorar un poco este problema que se nos ha vuelto crítico ya que el Instituto ahora opera en 11 países, es decir, que el problema existe por la misma descentralización de los programas.

Algunos sistemas se han puesto en práctica para resolver este problema:

a) POLITICA Y PROCEDIMIENTOS:

Se ha adoptado esto como la legislación básica que debe seguirse y este sistema ha solucionado grandemente el problema. Por ejemplo Política y Procedimientos No. 4, que se refiere a personal, incluye las normas que no son modificables y que ocasionalmente algunos Directores Regionales no ponen en práctica. El Director Regional no está autorizado para hacer excepciones. Pero en el caso de que hubiera excepciones, deberá dirigirse a la Dirección General, explicando el problema y la situación. Si se justifica la excepción, la Dirección General será la única en capacidad de hacerla.

Comprendo que con Política y Procedimientos hay el problema de que se presta mucho a problemas de interpretación y mi sugerencia es que en este caso se dirijan a la Dirección General porque siendo nosotros quienes elaboramos las normas, somos los únicos autorizados a interpretar las obscuridades que existan. Creo que esto nos podrá ayudar a aclarar las dudas que puedan surgir.

Hace ya algunos meses se está estudiando y elaborando un número de Política y Procedimientos sobre publicaciones, el cual pretende aclarar muchos problemas que han surgido al respecto y que no están lo suficientemente claros.

b) ORDENES EJECUTIVAS

Este sistema había sido siempre evitado por considerarse antipático y no se hacía uso de él pero era cuando el Instituto aún era pequeño y había mucha relación interpersonal a nivel informal; pero resulta que al crecer el Instituto, surgieron casos y circunstancias que nos convencieron de que hay que hacer una distinción entre órdenes y consejos y entonces sacamos un papel especial que pueda distinguirse como una orden. Se ha hecho exprofeso en un papel diferente para que sean más notorias y no vayan a guardarse en la gaveta como suele hacerse con las cosas que se ven mimeografiadas y las cuales se cree que son de menor importancia. Se les ruega que estas órdenes no las escondan sino que las den a conocer, ya que si la ley es violada no podrá decirse que no se sabía que existía una orden al respecto.

La primera orden sacó el [illegible] y se [illegible] el sistema de órdenes ejecutivas, es por que ya se [illegible] otras órdenes. La segunda de estas órdenes se refiere a subsidios de instalación.

Lo que habíamos hecho antes es que las modificaciones al número respectivo de Política y Procedimientos que se había publicado, se sacaban en forma de anexos. Ahora se sacan en forma de Ordenes hasta que la siguiente edición de Política y Procedimientos sea publicada ya revisada.

Una vez al año, en lo posible, esperamos poder emitir ediciones revisadas de Política y Procedimientos para así ayudarnos a ordenar todos los papeles.

Otra orden que está pronta a circular se refiere a la jornada de trabajo y días de feriado. Aquí hay una discrepancia entre las Direcciones Regionales en cuanto a feriados, tiempo, etc. Hay rigidez en esto por cuanto les decimos que el escalafón se paga por 40 horas semanales durante 11 meses al año con un mes de vacaciones y que esto se paga en cualquier parte en donde la persona se encuentre. Pero dentro de esta norma se puede fijar la jornada diaria que se quiera toda vez que se trabajen las 40 horas semanales.

Todas estas órdenes serán directivas y colectivas y sólo se emitirán las órdenes que afecten a todas las unidades del Instituto.

c) CONSULTAS EN PAPEL AMARILLO:

El otro mecanismo de operación que vamos a poner en práctica es el siguiente: En el futuro cuando les hagamos consultas sobre un borrador de Política y Procedimientos o de alguna de las órdenes, lo vamos a hacer en un papel amarillo y con un encabezamiento específico, agregándoles la fecha en que tendrán que devolver sus opiniones o sugerencias. Si a la fecha indicada no se ha recibido la opinión de alguno, se concluirá que están de acuerdo.

Vamos a hacer esto en un papel de color amarillo con el objeto de que no se confunda con otros papeles o se crea que ya son las normas que deben seguirse. Solamente va para su aprobación y luego cuando ya esté revisado se elaboran las órdenes correspondientes de modo que no pueden basarse en lo que en el papel amarillo esté escrito. Cualquier duda acerca de qué resolución se tomó al respecto de alguna de estas normas se deberá preguntar directamente a la Dirección General.

d) SERIE "COMO OPERAMOS EN EL IAGA":

El primer folleto que hemos publicado de esta serie se refiere al procedimiento de Selección y Contratación de Personal. Si el reclutamiento de personal se delegara en un técnico, este folleto le dará las normas establecidas a que debe someterse. Se ha hecho con ilustraciones para que pueda entenderse más fácilmente.

El próximo será sobre Organización y Estructura de Operación. De este folleto me les escribí un borrador para su aprobación en Julio del año pasado.

[illegible]

[illegible] alcance hemisférico.

[illegible] Jefes de Proyecto [illegible] que operar y que [illegible] político [illegible] y el idioma español. Sobre este punto se discutió en Montevideo y se hizo una Política y Procedimientos al respecto. [illegible] que se adjunta.

[illegible] visitas del Jefe del Proyecto a los diferentes países y [illegible] el mejor ejemplo de éstas lo ha sido [illegible] del Proyecto 206.

A) Sólo la Dirección General puede cumplir funciones hemisféricas:

[illegible] este punto se decidió en Montevideo la política a seguir y [illegible] Se decidió que sólo la Dirección [illegible] proyectos de nivel hemisférico.

[illegible] se refiere al caso en que un Jefe de Proyecto que tiene alcance hemisférico esté en una Dirección Regional. La única ubicación lógica para esa persona es la Dirección General, ya que de otra forma no funcionaría. Se prestaría a toda clase de interferencias el que el Jefe del Proyecto estuviera en la Dirección Regional. Hay un solo punto respecto a la ubicación. Es que una persona puede depender de la Dirección General y estar ubicado en una zona que no es operante. Si por ejemplo esa persona estuviera en el Polo Sur o Norte o el Trópico de Capricornio quedaría muy difícil resolver con él problemas de alcance hemisférico. De modo que su escritorio debería estar en la Dirección General y de allí viajar hacia los países de su interés.

B) Una sola línea de autoridad vertical:

Esta es otra de las conclusiones que adoptamos en Montevideo y que luego aplicamos a una Política y Procedimientos para que todos la conozcan.

No puede haber más que una sola línea de autoridad y ésta debe ser vertical.

[illegible] de los "[illegible]" los cuales [illegible] de los [illegible]; pero esto no [illegible] a los niveles de [illegible].

[illegible]

a) [illegible] entre la Dirección Regional y [illegible]

[illegible]

[illegible] esto para tener trabajo formales y la única forma de resolverlo sería no crear un sistema muy rígido cuando la situación se regularizara pero no aflojar si acaso se volviera a lo mismo.

b) La Dirección General es el enlace oficial con todas las organizaciones:

Las relaciones exteriores dependen del Director General pero a nivel de operaciones la cosa es distinta. Hay que delegar en los Directores para que se entiendan con los organismos específicos en sus países. Por ejemplo, el Ir. Howard llena un estrecho contacto con la FAO, pero con Thyssé eso es más difícil cambiar impresiones al respecto; cuando el asesor está distanciado puede haber motivo de obscuridad en los [illegible].

c) Fondo Rotatorio: esto es [illegible] un sistema que está en etapa experimental y es el de crear los asesores para los programas de [illegible] de la Misión. Hay problemas como el del cumplimiento del contrato con OTP, el cual no se [illegible], no por la persona sino por el sistema. El contrato con OTP es la de centralizando y le queda muy difícil al Ir. Ed Brown llevarle el hilo en la Zona Andina a este contacto, pero ahora está funcionando bajo la asesoría de Juan Días, quien cuenta con la confianza de todos ustedes y ustedes se asesoran directamente de él.

Parte de esto se debe a que está en contacto directo con la Dirección General. Funciones de la Dirección General es mejor hacerlas siempre a través de la Dirección General.

d) La Dirección General tiene tres campos de acción:

Cuando el Ir. Madrid recibe un memorando de un Director Regional, si es asunto administrativo, financiero o de contabilidad, inmediatamente habla con Tom Churtliff; si se trata de un asunto de relaciones [illegible] con otros organismos internacionales, se lo pasa a Rogelio Cote; pero si es un asunto técnico surge el problema de no saber a quién [illegible]. Este problema aún no se ha logrado resolver.

[illegible] técnicos tienen dos mecanismos:

1) [illegible] como [illegible] de [illegible];
2) [illegible] con Juan Díaz Bonilla, pero [illegible] de que el se vaya en el cargo [illegible] no hay con quien hablar.

[illegible]

b) [illegible]:

[illegible]

[illegible]

su mismo auditor. [illegible] por [illegible] una auditoria interna ligada a la Contabilidad. Price & Waterhouse nos aconsejó que era mejor tener una auditoría interna ligada a la Contabilidad. Ya esto se va a lograr y vamos a tener un Jefe que se dedica a revisar las cuentas separadamente.

La solución es parcial porque una auditoría interna requeriría mucha gente que en este momento no estamos en posibilidad de reclutar.

2) Descentralización de la Contabilidad:

Antes toda la contabilidad del Instituto se llevaba en Washington, y al lograr separarla de allá, quedó el problema de que toda la Contabilidad se concentró en Turrialba y esto así no podía funcionar. Price & Waterhouse y otro asesor, con la colaboración del Sr. Shurtleff elaboraron los planes para descentralizar la contabilidad.

Ahora por primera vez, se tiene en las Direcciones Regionales contadores para llevar sus propias cuentas.

Pero el hecho de descentralizar la Contabilidad también implica que se tiene un control central.

PERSONAL:

1) Escalafón:

Esta es una innovación de gran alcance. Estamos manteniendo algo que no se encuentra en ninguna otra organización de nuestro tipo. Hablar de escalafón en investigación y enseñanza en una organización internacional es muy diferente de hablar de un escalafón para una organización nacional.

Las arbitrariedades en los sueldos han sido inmensas, pero se ha ido mejorando y se ha ido haciendo el escalafón introduciendo nuevas recomendaciones y sugerencias recibidas para mejorar el sistema. No es perfecto y todavía deben incluirse en él factores de ponderación.

Hay que tomar en cuenta tres aspectos:

a) En el escalafón administrativo, calificamos el puesto. Se paga por el puesto.

b) En investigación y enseñanza pagamos la persona y no el puesto. Esto da mucha flexibilidad para que un técnico pueda ganar más con base únicamente en su trabajo y mientras siga en investigación y enseñanza se le aplica el calificativo por su valor como técnico. Pero surge el problema de que valorar es difícil y lo mejor es tratar de ser lo más objetivos posible, dejando siempre un margen de flexibilidad, porque no siempre puede calificarse únicamente básandose en años de estudio, publicaciones o títulos que la persona tenga.

c) La clave del problema es cómo calificar una persona, no sólo al

[illegible] el Instituto [illegible] no había ahora. En el [illegible] de los ascensos el sueldo al final del año, no lo [illegible] como una recompensa a su trabajo sino simplemente de crecimiento así debe ser.

2) Areas Grises:

Aparte de lo anterior surge el problema de las áreas grises, de cómo se miden los grados de responsabilidad ejecutiva de un técnico.

Cómo hacer para probar o reconocer la responsabilidad de un técnico que está dedicado a la investigación y a la enseñanza.

Ejemplo de esto nos lo da el Sr. Jorge Ramsay quien tiene un alto grado de responsabilidad y ha demostrado ser toda una institución en su ramo y ha tenido grandes aciertos. Pero en un sistema rígido de escalafón Ramsay no es valorizado como responsable porque no tiene a nadie bajo su servicio. Aunque lo podríamos considerar como el Jefe de Extensión Agrícola de los Jefes de Extensión de la Zona Andina, esto no se reconoce en un escalafón.

Y en cambio, hay algunas personas que en teoría tienen alguna función directiva pero que sin embargo no demuestran alto sentido de responsabilidad.

También existe el problema, en cuanto a tener un título sin mérito y un mérito sin título. En un sistema de escalafón rígido, no tanto el primero tendría algún valor. Para la persona que tiene el título no es tan grave el problema porque es lógico que una persona que tiene su doctorado, por ejemplo, sea más eficiente; pero lo que nos preocupa son los otros profesionales, los que no tienen el título y sin embargo tienen méritos excepcionales.

3) Vacantes

Nunca en el Instituto tuvimos [illegible] vacantes de categoría profesional. Hace dos años tenía aproximadamente 100. Pero tenemos 50 vacantes, las cuales de un total de 200 cargos son demasiados y no son vacantes nuevas sino que algunas existen desde hace hasta más de dos años. El Instituto lógicamente no puede manejarse a base de vacantes.

Hay escasez de personal y lo extraordinario es que el Instituto tiene la máxima flexibilidad para contratar personal.

Tengo algunas ideas de cómo resolver este problema de las vacantes:

a) Tiene que haber un sistema para acelerar el proceso de reclutamiento, ya que hay una serie de cosas que hacen que el candidato se pierda por horas o por días y no hay necesidad de esperar si es una persona calificada para el puesto. Personalmente digo que hay que aprovechar esta [illegible] especial que se da, pero no que tener en cuenta [illegible] de la gente en la contratación.

b) Nacionalidad: En este aspecto se ha tenido éxito en el Instituto. Se ha procurado dar preferencia a los candidatos cuyos países no tienen ya muchos técnicos trabajando para el Instituto.

Tenemos ahora 25 técnicos de Costa Rica, los cuales son muy calificados y han servido para desarrollar sus respectivos programas. Tenemos 24 de U.S.A.; 14 de Colombia; 10 de Ecuador; 9 de Chile; 7 de Argentina; 7 de Perú; 10 de Brasil. Como puede verse el cono sur está aumentando y esto está haciéndose de propósito.

Pero no tenemos todavia ningún técnico de El Salvador ni de Nicaragua a pesar de que hemos hecho esfuerzos para conseguirlos. Por esta razón los representantes de estos países fueron quienes más criticaron lor programas en la recién pasada reunión, y es porque ellos no sienten la seguridad que da el tener trabajando a alguien de su país con el Instituto.

La Dirección General ha adoptado este criterio; Yo sigo insistiendo en que hay que tratar de reclutar personal de países que no están bien representados en nuestras filas. Pero ya cuando hay una vacante prolongada, habrá que contratarlo no importa del país que sea, como por ejemplo el caso del Jefe de Programa del Cacao cuya vacante se ha vuelto ya un problema.

c) Sueldo: La única solución que hemos encontrado últimamente para llenar las vacantes que tienen ya mucho tiempo, es contratar gente con un contrato temporal. Es cierto que sería mejor reclutar a la persona con un contrato a tiempo indefinido, pero cuando esto no se consigue entonces estará bien contratarlo por un determinado tiempo.

Hay casos en que no habremos de ser tan temerosos del escalafón en lo que respecta a sueldos y si es una persona calificada para la vacante, podrá ofrecérsele lo que actualmente está ganando y ponerlo afuera del escalafón para que no vayan a haber inconformidades de parte de los otros técnicos.

Existe una regla teórica de no contratar nacionales en su país pero en los últimos dos o tres años hemos tenido que hacer excepciones a esta regla. Se procurará no contratar a un nacional en su país, pero hay que reconocer que al haber un técnico muy calificado para la vacante, no debemos ahogarnos por no querer contratarlo en su país de origen.

También vamos a tener que hacer concesiones respecto al nivel académico. Hay mucha gente en América Latina que sólo tienen un Master o son Ingenieros Agrónomos y nosotros hemos tenido miedo de contratarlos por que no poseen el título de Doctor.

Un Ingeniero Agrónomo puede ser bueno en campos que no sean la investigación y enseñanza para graduados, de modo que en estos casos no debe perderse un buen candidato por esta razón.

[illegible] de vacantes [illegible] como del Instituto, tarda [illegible] que un técnico esté pronto a [illegible] a tratar de llenar la vacante; así hay que pensar en la posibilidad de un tarjetero de "vacantes [illegible]" en el que se incluirá aquellas vacantes que tienen más de un año fiscal de existir y que se han convertido en un problema para el Instituto, de modo que la Dirección Central busque el medio más efectivo para llenar la vacante.

La solución a este problema sería formar nuestro propio personal. En este año tenemos once estudiantes sacando su Doctorado y su Maestría y nos hemos dedicado a mandar el máximo número posible de personas del Instituto para que continúen sus estudios.

4) Estamos trabajando también en simplificar el proceso de nombramiento y la clasificación dentro del escalafón y esperamos que ustedes nos den las sugerencias durante el año para poder ver si se modifica el que actualmente tenemos.

5) No he propuesto hacer una campaña de moralidad para sacar los sueldos de la plaza pública. Los sueldos del personal en el Instituto se han hecho públicos y esto ha servido para desmoralizar al personal. Se trataría de tener ahora más control sobre las cosas a que no deben tener acceso cualquier persona; por ejemplo, si en algún momento se trataría algún aumento de sueldos, éste irá con carácter de confidencial.

PROPUESTAS PARA 1967

a) Ha quedado libre a la Junta Directiva el año entrante un presupuesto muy rígido. Este año hemos dado con el programa de Jubilación y esto se debe a la [illegible] que hemos sostenido con la Junta Directiva. Pero si [illegible], se va a creer que [illegible] no tienen ninguna otra alternativa.

Que la Delegación de los [illegible], [illegible] sobre la posibilidad de que en el mensaje político se [illegible] aspectos que nuestros [illegible] que nos importaban y vividos y que se hemos analizado en el pasado [illegible]. No quiere esto decir hacer más presupuestos o que la Junta nos vaya a aprobar dos presupuestos, sino que solamente [illegible] [illegible].

Con objeto para nuevos proyectos [illegible] que se tengan siempre [illegible] que estén ya maduros, el combate será que la Junta Directiva lo [illegible] y diga que no escoge en lugar del otro.

b) [illegible] que los Medios [illegible] hacer por es que los [illegible] que [illegible] aprobarse. Los [illegible], por ejemplo, [illegible] en la [illegible].

Lo [illegible] por cambiarse pero no de una [illegible] norma sino sólo como una orientación.

c) Preparar un presupuesto con tanto tiempo de anticipación es un problema, pero así debe hacerse. Pero donde nosotros fallamos es cuando uno de los Directores Regionales no se somete a enviar el presupuesto y paraliza el presupuesto general. Habrá que poner una fecha rígida para la entrega del presupuesto y no darle prioridad a nada por encima de esto para cumplir con el calendario que se fije.

La pauta presupuestal estuvo muy mejorada este año pero hay que seguir tratando de ir mejorándola aún más.

Al 30 de junio pasado teníamos $600,000 en el presupuesto pero el fondo de trabajo nos debía $600,000 y esto quiere decir que no se nos permite una reserva de caja. Este año se va a analizar este problema y vamos a pedir que la Junta Directiva nos autorice a crear una reserva. Esta reserva vamos a crearla con el 10% de los programas que tenemos para así mantenerla fija.

RELACIONES OFICIALES

Convenio de Operación y Acuerdos Básicos:

Ya por fin después de varios meses de estudio emitimos un número de Política y Procedimientos sobre Acuerdos Básicos y Convenios de Operación y ya tenemos así una norma más fija en relación a esto.

Quisiera recordarles que los Convenios de Operación los negocia la Dirección Regional y se refieren a asuntos que han sido aprobados en el Programa-Presupuesto. El Director Regional que va a negociar, preferiríamos que primero nos lleve las ideas que tenga y que nosotros le indiquemos lo que pensamos al respecto. Cuando ya esté negociado, tendrá que advertir siempre que esto está bajo la aprobación de la Dirección General.

Acuerdos Básicos son ya asunto que toca a la Junta Directiva y del cual se encargan el Sr. Norberto Ras y el Sr. Rogelio Coto y esto ya se escapa a la jurisdicción inmediata del Director Regional.

Se logró formular un sistema para esto. El Sr. Ras presenta a la Junta Directiva el acuerdo básico y si dentro de los próximos 30 días ellos no han hecho ninguna aclaración, se deduce que puede firmarse.

La intervención del Sr. Coto va a ser en los Convenios Básicos y será en coordinación con la Dirección Regional, y ésta sí es una responsabilidad de la Dirección General que se encuentra en manos del Sr. Coto. La labor básica de Coto es dedicarse a los convenios básicos. El Sr. Ras interviene pero a través de la Dirección General.

[illegible]

1) Informe Técnico:

Hoy en día es un buen instrumento y esto lo hacen ustedes sobre las pautas uniformes que se han establecido. Pero lo importante es que tengan en cuenta que este es el instrumento basico de evaluación. Cuando se establezca un comité de auditoraje, él será también un instrumento de evaluación.

El informe técnico es el instrumento de evaluacion de lo que se ha cumplido del Programa-Presupuesto aprobado y por eso deben ustedes colaborar haciéndolo en la mejor forma posible y no entregar, como ha sucedido, el resumen de todas sus actividades del año en un párrafo de tres líneas.

2) "Servicios a los Países"

Esta publicación ha sido muy bien recibida y hemos recibido muy buenos comentarios al respecto y ha habido quienes nos solicitan ejemplares. Pero cuesta mucho llegar a publicarlos porque hay en algunos la impresión de que sólo son ganas de molestar de la Dirección General. El Sr. Isberto Montenegro se basa en los informes trimestrales y anuales para esto y es imposible para él hacer mejores estadísticas de las que ustedes le dan. Por eso es muy importante que ustedes presten toda su colaboración al respecto.

Este folleto ha sido muy útil porque hay algunos países que sólo cuando lo leyeron se han dado cuenta de la labor que el Instituto realiza para ellos.

Don Manuel Elgueta ha sugerido que las estadísticas se hagan ahora por hombre-mes. El Dr. Madrid va a establecer un sistema estadístico mediante el cual se diferenciará, por ejemplo, un estudiante que está recibiendo cursos de post graduación y un profesor que asiste a un curso de una semana.

REPRESENTANTES OFICIALES

El sistema de representantes oficiales es incómodo porque significa un recargo de estas funciones a una persona de organismos que están fuera del alcance del IICA. El BID ha resuelto esto pagando un representante en cada país y además de eso paga un representante en Washington; pero para nosotros esto es imposible.

Hemos optado por que, a excepción del Sr. Ros, en los otros países en que hay más de un técnico y que hayan programas que tratar con los Gobiernos, le recargamos esta función a una persona que consideremos calificada para esto.

Por ejemplo, el Dr. M. Cáceres, en México lleva las relaciones con el Gobierno y yo no he querido ceder ni un poquito en el sentido de que sólo se dedique a sus horticulturas y no preste atención a sus

relaciones con el Gobierno, pues ésto es muy importante. Pero con esto, el Dr. Cásseres tiene un recargo en su trabajo y a veces tiene que dejar a un lado sus hortalizas.

El sistema no es del todo bueno porque alguien tiene que dedicarle su tiempo a estas labores perjudicando así su otra actividad, pero hasta la fecha no se ha sugerido otro mejor.

2) Lo que es importante aclarar es que el Instituto ha crecido mucho y sus relaciones con los Gobiernos son asuntos de política y diplomacia y que éstas son actividades profesionales como cualquier otra, cosa que los técnicos no deben olvidar nunca. De modo pues que por favor ayúdennos ustedes a que los técnicos entiendan que hay un nivel político y diplomático que es muy importante para el Instituto. Ustedes pueden ayudarnos a que se cree el ambiente en que se le de importancia a este aspecto.

3) Las Relaciones Oficiales son una prerrogativa de la Dirección General, con la ayuda de los Directores Regionales. Es mi responsabilidad, pero no la puedo llevar a cabo yo solo. El Sr. Coto tiene que ayudarme mucho. Los Directores y Representantes como Hepp en Chile, Cásseres en México, etc. son los que sostienen estas actividades a nivel de relaciones oficiales.

4) El Sr. Ras es el especialista en relaciones con organismos internacionales y por esto me limitaré a dar el informe metereológico respecto a nuestras relaciones con diferentes organismos internacionales.

Con la Secretaría de la OEA nuestras relaciones son buenas; han mejorado mucho y el clima es bueno;

Con el CIAP las relaciones son muy buenas dentro de un espíritu crítico;

Con el Fondo Especial las relaciones son buenas siempre y cuando no entremos a hablar de la FAO ya que al hacerlo tenemos que ver si nos apoya o no.

Con la FAO nuestras relaciones se han definido como "coexistencia pacífica". A nivel operativo no hay ningún problema pero a medida que se sube a nivel político y diplomático surgen las discrepancias, aunque ya esto se ha mejorado mucho.

Con CIDA las relaciones son excelentes y el Sr. Irineu Cabral como Director en su función hacia el Instituto ha sido muy favorable.

Con el BID. El Sr. Ras es el que maneja las relaciones del Instituto con el BID. Las relaciones con el Director Felipe Herrera son muy favorables e incluso iban a darnos un préstamo; pero he llegado a la conclusión, con mucha pena, de que el BID considera que el Instituto es un competidor y esto es explicable porque los proyectos de Reforma Agraria y Crédito Agrícola el BID espera controlarlos más y más. Es decir, que a nivel intermedio las relaciones no son satisfactorias. La fachada si, pero en lo interior no.

Con el [illegible] tuvieron: ahora somos buenos amigos.

Con la AID: Estas relaciones nunca malas pero han mejorado y ahora son muy buenas.

Con la Fundación Rockefeller: Esta se cataloga como el BID y se presentan situaciones raras pero contamos con la simpatía de sus dirigentes. Es a nivel de los técnicos donde surgen los problemas.

Con la Fundación Kellogg: Las relaciones son buenas.

Con la Fundación Ford: También hay en ellos la creencia de que tal vez ayudarnos sea competir con ellos mismos, pero existe un buen ambiente.

Con AIA estamos negociando un convenio en el cual se dice que el Instituto cooperará con ellos en lo que encajen. Las relaciones son buenas y ojalá pudiera hacerse igual con otras instituciones.

PROGRAMAS

1) Asuntos Técnicos:

Ya expliqué que hay que reforzar al Sr. Madrid porque en asuntos técnicos todavía estamos cojos. Es a nivel de operaciones donde tenemos la ayuda de la Oficina de Planeamiento pero la estamos usando demasiado; por lo tanto se crea el vacío de un refuerzo para el Sr. Madrid.

2) Oficina de Planeamiento:

Es una oficina vital y fundamental para el Instituto. Antes se decía que era una oficina burocrática y que eran $100,000 perdidos. Se quería acabar con esta oficina. Pero por el contrario, ahora tiene un exceso de popularidad y se le piden demasiadas cosas.

Yo creo que es fundamental esta oficina en la estructuración de los programas y que debe considerarse como un instrumento básico.

Sin embargo, en la Dirección General tenemos en observación una idea. Nosotros creemos que Planeamiento ya está entrando a hacer estudios básicos del ambiente social, económico, etc. De modo que Planeamiento ya superó la etapa en que tenía que distraer un exceso de sus recursos para revisar programas y ya se va a dedicar más a sus propias actividades y estudios.

El exceso de solicitudes de las zonas nos ha creado problemas de tráfico y cuando Planeamiento a veces dice que no a alguna solicitud, es porque nosotros le hemos puesto presión para que se dedique más a sus actividades propias.

Hay dos o tres áreas en las que yo quisiera que se comuniquen Operaciones y Planeamiento:

Ahora le pedimos a Planeamiento que tuviera una ingerencia sobre viajes porque esto afecta la eficiencia de los programas. Que analicen esta situación en función de programas para tomar decisiones para poder sacar más rendimiento a estos viajes.

El escalafón, las clasificaciones, es totalmente trabajo de Operaciones, pero le pedimos a Planeamiento que lo estudie y haga sus sugerencias.

Otro de los campos donde necesitamos la comunicación con Planeamiento es en el Registro de Actividades Técnicas.

Para nosotros Planeamiento debe ser una oficina técnica que proyecta hacia adelante y debe ir más adelante que todos nosotros en el análisis y estudio de los programas a presentar y por eso preferimos que no ocupe mucho de su tiempo en operaciones diferentes.

3) Zonas y Centros:

La Zona Sur, con sus programas, tiene más popularidad y trabaja con más dinamismo y complacencia de los Estados miembros. La Zona Norte reestructuró recientemente sus programas con la ayuda de la Oficina de Planeamiento. La Zona Andina está analizando sus programas y orientándose, así que es la Zona de transición ahora.

En Turrialba, se está estudiando cómo utilizarla de la mejor manera posible, sin perjuicio para la misma Escuela para Graduados. Lo que pasa es que todos quieren introducir modificaciones para hacerla más útil y para que sus programas tengan más impacto.

La Comisión para estudiar los problemas de Turrialba quedó integrada en la pasada Reunión por los Sres. Manuel Elgueta, Alfonso Castronovo (quien aunque se lo crea un elemento destructivo, es de los más constructivos para Turrialba), el Sr. José Guevara (quien está muy vinculado a la Escuela para Graduados de Chapingo), Daniel Mesa Bernal (quien es el fundador de la Facultad de Agronomía en Bogotá), Javier Becerra (ex-rector de la Universidad Agraria), Kenneth Haines (que no es educador sino investigador), y Lino Vicarioli (quien tampoco es educador pero conoce la política del Instituto muy bien).

EL SIC:

El SIC se reestructuró en forma fundamental; se descentralizó operativamente y éste fue un cambio radical favorable. Sin embargo, el Sr. Juan Díaz Bordenave sigue dándole liderazgo y asesoría a las comunicaciones para no perder todo lo que se ha logrado.

Lo que sí nos preocupa es todo lo relacionado con publicaciones, en lo cual el Instituto está débil. En toda la gama de producción, financiación y distribución de publicaciones hay muchas quejas con respecto a las publicaciones y se ha hecho un borrador de Política y Procedimiento en donde hay bastante material en este sentido.

Pero hay pasos que no hemos dado y que me siguen preocupando. Por ejemplo, el Sr. Jorge Sol Castellanos al igual que algunas otras personas influyentes, son admiradores del Centro de Turrialba y creen que el Instituto es útil, pero se quejan de que no tienen acceso a la información del Instituto.

Lo que pasa con nosotros es que producimos investigaciones de carácter técnico y de allí para adelante no nos preocupamos de la multiplicación de las mismas; todo lo demás lo ignoramos. Este problema no lo hemos tocado, no tenemos servicio o sistema de tomar los resultados y hacerlos llegar a través de la divulgación a los interesados. La FAO, por ejemplo, acaba de publicar en la revista "Visión" un artículo sobre la Mosca del Mediterráneo, porque nosotros nos hemos conformado con tener muy buenos trabajos al respecto pero los tenemos guardados en una gaveta.

JUNTA DIRECTIVA

En la recién pasada reunión hubo proyectos que no fueron aprobados por falta de madurez. Por ejemplo el Sr. Manuel Elgueta propuso la auditoría técnica pero no fue aceptada por falta de madurez y porque no estaba suficientemente reglamentada y tuvieron miedo de tener interferencia. Si menciono esto es para hacer notar la dualidad de la Junta Directiva.

La Junta Directiva tiene una Comisión Permanente, la cual el Sr. Rae se ocupa de tener en marcha reuniéndose con ellos periódicamente. La Comisión funciona, pero como está integrada por representantes en Washington, a ellos sólo les preocupan los problemas a su nivel. El día que haya una sola Junta Directiva, el modo lógico de lograr lo que el Sr. Elgueta perseguía, por ejemplo, será que la Comisión Permanente se reúna una vez al año antes de la Reunión con la Junta Directiva para tratar estos problemas.

El otro problema fue el de la partición de Brasil que fue prematuramente presentado. Este asunto va a volver a la Junta Directiva en la próxima Reunión, y el Sr. Ady Raúl Silva va a traer una propuesta del Gobierno del Brasil al respecto.

Otro asunto fue el de la roya del café. Aquí se puede comprobar que siempre hay alguna política detrás de la Junta Directiva, y en este caso fue la de no querer gastar fondos en programas fuera del hemisferio occidental. La idea de ellos con estos programas es de cooperar pero no operar.

La resolución del Brasil yo la interpreto no como que la Junta Directiva está dispuesta a crear otro Turrialba en Brasil, sino más bien en el sentido de que el Instituto ayude a crear un servicio utilizando las Instituciones Nacionales que ya existen, y que el Instituto presente un plan sobre eso para realmente hacerle frente a este problema que es fundamental.

Otro punto de discusión fueron los centros de la Academia de Ciencias

de los E.E.U.U. No sabía que al tratar esto se cree que el Instituto no tiene interés en la fundación de academias de estudio.

El Dr. Haines no quiso hacer este anuncio a la Junta Directiva porque no estaba autorizado, como delegado de los U.S.A., pero luego me dijo que el plan que parece que está aprobado es el siguiente: Que la Academia va a establecer una Fundación de Investigaciones Tropicales (Tropical Research Foundation) que va a tener su sede en Puerto Rico. Van a establecer sus centros de investigación uno en Belém do Pará para las zonas húmedas; otra en Salvador, Bahía, para las zonas áridas y un centro andino en Cuzco; y que piensan establecer estaciones satélites por ejemplo en Iquitos, Perú.

Se han concentrado en la Zona Andina y en la parte norte del Brasil y dicen que no van a operar en Centroamérica ni en México para no hacer la competencia al Instituto.

El Gobierno de los EE.UU. le ha dado instrucciones a este grupo a fin de que su trabajo no duplique las actividades del Instituto. Inclusive en el comunicado de prensa aclaran esto. Pero si ponen un párrafo sobre esto significa que ha habido la intención de duplicar las actividades del Instituto. Ellos van a dar entrenamiento a estudiantes post-graduados y post-doctorales para hacer investigaciones al lado de técnicos de reconocida capacidad. El presupuesto que les van a asignar es de $7,000,000.oo el primer año y después un presupuesto operativo de $5,000,000.oo. Como pueden ver, nosotros no podemos competir con esta clase de presupuesto.

Quiero hacerles una sugerencia final:

El Instituto tiene una organización, una estructura, tiene programas y ellos están operando. Existiendo todo esto, todavía hay muchas cosas que ajustar, mejorar y encauzar y la impresión que tengo es que en nuestra organización se presenta un desconocimiento del sistema; por eso voy a hacer los folletos de "Cómo operamos en el IICA". Hay desconocimiento al nivel de los técnicos.

Otra falta dentro del Instituto es el miedo a los fantasmas estructurales que se han ido creando y que por inoperantes se han descontinuado. Estos fantasmas deben borrarse del mapa inmediatamente.

Otro problema que surge es el de la libertad de aceptar o no aceptar las decisiones. El Instituto es una organización democrática pero llega un momento en que cada uno debe tomar decisiones y cuando esta se toma, hay que saber cumplirlas. Se necesita una autoridad para poner en efecto una decisión.

Otro vicio es el exceso de democracia en el sentido de que aspiramos a la unanimidad. Esto no existe. Muchas veces cuando una sola persona no está de acuerdo en algo, aunque la mayoría lo esté, se paraliza todo por miedo a esa persona. La decisión hay que tomarla y en caso de que esa persona no quiera acatar la decisión, habrá que destituirla. Esta gente ha desaparecido de entre nosotros a medida que hemos ido progresando.

DISCUSION

Samper: Abre la sesión con bienvenida a Earl Rouche, destacando las excelentes relaciones y amistad entre el IICA y el Programa de Cooperación Técnica de la OEA. Habría que discutir aprovechando su presencia en Guatemala, un poco del Proyecto 39 y con más detalle el 201, 206 y el proyecto de Argentina.

Rouche: Hay asuntos generales como los de política de admisión de alumnos que deberían discutirse.

Samper: Preferiría empezar con lo general para ir a lo particular.

Rouche: Un asunto que se ha ido repitiendo en varios de los proyectos y que se ha discutido antes es el bajo número de candidatos que postulan para las becas ofrecidas. Los candidatos apenas cubren el número de becas y algunos son de nivel poco conveniente.

El Reglamento del PCT permite ahora presentación de solicitudes libres, y que no sean canalizadas a través del gobierno u oficialmente. Tal vez debiera expandirse el círculo de conscripción para obtener mayor número de postulantes.

Se ha llamado la atención a que en la selección de los becarios del 206 no participó ningún representante de la Dirección General. Entiendo que las solicitudes se canalizan a través de la Dirección Regional. Ello puede ser un factor limitante. Tal vez los mismos especialistas regionales del 206 podrían asumir una función más activa en el reclutamiento. Muchos candidatos adelantan muy escasa información lo que no permite formarse una verdadera idea de sus condiciones.

Madrid: Le preocupa como elaborar el presupuesto del 201. No se conoce aún el futuro del proyecto, ni se ha firmado el convenio con México y ello hace difícil prever las actividades y programar el presupuesto que es ya urgente preparar.

Cabral: Tiene curiosidad e interés por saber si habrá forma efectiva de coordinar la actividad del 201 y el 206 con los estudios similares del CIDA.

Blair: Se ha hablado de la absorción futura del 206 y convendría tratarlo.

Rodríguez: Hay países que tienen poco candente el problema de la Reforma Agraria, y en ellos la situación es totalmente diferente que cuando la reforma es un tema de actualidad y existe una preocupación dominante por el tema.

Samper: Se dirige a MacDonald y le pide que relate su experiencia en el 206.

MacDonald: Quisiera que se considerara la estructura del proyecto

206 y los problemas que plantea su absorción futura por el Gobierno de Colombia. La elección de candidatos ha sido también su preocupación. Si se da un curso largo y costoso resulta una mala inversión si el estudiante no es utilizado al regreso. Dos de los mejores alumnos del IICA-CIRA y que provienen de países con Institutos activos en Reforma Agraria no han conseguido ser utilizados al regreso.

Cree que el número total de candidatos importa menos que la calidad y la posibilidad de utilización posterior de los mismos en sus países. Los especialistas regionales podrían aumentar su responsabilidad en el reclutamiento. Hay que hacer una estrategia de penetración para cada país. Además tenemos que fijar los propósitos de la enseñanza para que actuemos concientemente.

La orientación multidisciplinaria del curso fue adoptada a pesar de sus dificultades. Se subestimó un poco la dificultad creada por la lentitud de crear profesorado. Se requiere mucho mayor esfuerzo que para un curso de tipo convencional. Los apuntes que se han sacado de las clases no han sido convenientes. Hará falta otro año de ensayo. Hubo dificultades de contratación. Tras mucha demora se ha llegado a completar el plantel con la sola excepción del especialista de la Zona Andina. Sin embargo, el escaso número de técnicos obligó a multiplicar las salidas de los existentes.

MacDonald cree que hay un mercado evidente para el curso anual.... Serán la semilla para los futuros directores y técnicos de los países en Reforma Agraria.

En la organización hemos aprendido que lo administrativo y lo técnico son indivisibles. En el proyecto 39 los directores regionales se distribuían el volumen del trabajo. Con el 206 casi todo se concentra en un sólo Director Regional y el peso de la administración ha restado mucho tiempo a la tarea de supervisión.

La experiencia indica que todo no se puede manejar desde Bogotá. Sería preferible dividir el presupuesto entre las actividades de las Zonas y distribuir la responsabilidad. Ello mejoraría la administración.

Ha habido falta de experiencia y errores del Jefe del Proyecto, pero se ha ido mejorando y el criterio técnico académico en la elección ha sido bueno. No debe olvidarse que el propósito fundamental es crear un buen proyecto y dar a los técnicos un buen ambiente en el cual trabajar. Ese enfoque ha sido exitoso. Repito que mi mayor preocupación es trabajar para obtener el programa-presupuesto.

Barger: Es significativo que del comienzo del 206 hasta ahora, la exposición de los problemas para la marcha del mismo se han ido concretando a los pocos aspectos concretos que citó MacDonald, cuando en un principio la simple enumeración hipotética de ellos tomaba horas. ¿A qué se atribuye el problema del reclutamiento en los diversos proyectos?

Vargas: El año pasado hubo muchos problemas que demoraron el anuncio

del curso. Esto sólo se debió a la gestión. Creemos que habrá más candidatos. Los países pequeños tienen problemas en enviar candidatos para cursos largos como los de México, o Bogotá. Considero que habrá que abrir la puntuación en la selección. Muchos países tienen pocos funcionarios en disposición de utilizar los cursos. Varios institutos no tienen o tienen muy pocos profesionales entre su personal. A veces el que los becarios trabajen en algo concebido con la Reforma o el Crédito no es garantía pues al regresar pueden cambiar su orientación o ser transferidos o perder sus cargos como ocurre frecuentemente.

Rodríguez: Hay dos planes. Uno es el plano de aspectos generales y el otro es el de los aspectos especiales.

Los aspectos generales indican que si los proyectos tienen vinculación con programas activos, la inscripción se hace más fácil. Si no es así es necesario casi "crear" los candidatos, convenciendo a toda la jerarquía de que tienen que mandar gente. La única forma de iniciar los contactos es mediante los contactos directos en las instituciones. Principalmente en países como Argentina, Uruguay, hay que hacer las cosas con mucho tiempo.

En cuanto a los problemas particulares, a veces tienen gran importancia y frecuentemente son irracionales o imponderables. En Chile y en el Brasil ha habido temporadas en que, por política interna, se ha cancelado totalmente la salida de becarios. En Uruguay hay cambios institucionales que paralizan todo.

Se hizo la experiencia de publicar avisos en los diarios de Buenos Aires, Montevideo y Santiago. Ello creó un aluvión de candidaturas de escaso valor y se cree que ese método es de dudosa utilidad.

Blein: En el pasado la Zona Andina ha tenido mayor cantidad de candidatos. Revoqué la idea de hacer impacto en las entidades nacionales, más que de ampliar el número absoluto de becarios.

El proyecto 39 ha sido un éxito en ese sentido. Las evaluaciones han demostrado buen aprovechamiento y utilización de los estudiantes. No creo que el interés de los países se pueda medir por el número de candidatos que se presentan ya que ello fluctúa de acuerdo a factores muy variados.

La regionalización permite un mayor contacto con los países y ello ha sido un factor predominante en el éxito del proyecto 39. En consecuencia, se multiplican los canales de presentación de candidatos para ello sería necesario y conveniente en las instituciones nacionales, que se tuviera un cuadro muy claro de la estructura de los [illegible] nacionales. Creo que a veces hay que especializar al [illegible].

[illegible]

Además, sería conveniente en algunos países, capacitar simultáneamente un equipo completo que pudiera producir impacto a su regreso.

MacDonald: Ambas políticas pueden coexistir.

Roueche: Ha escuchado con atención y le surgen otras muchas dudas e ideas. Tiene dudas de que los problemas que se tratan en los proyectos sean exclusivamente técnicos. Incluyen aspectos políticos ineludibles. No debemos engañarnos a ese respecto.

El concepto original del proyecto fue el de hacer equipos de cada país para recibir instrucción complementaria. Coincide en eso con Blair.

La regionalización sería sólo una etapa en la nacionalización del concepto de los cursos. El no coincide en eso, pues cree que los proyectos son interamericanos. Tienen incluídos aspectos que toman cuenta de los problemas nacionales en forma de cursos nacionales o esfuerzos nacionales concentrados, que es la base interamericana multinacional y tiene ciertas reservas sobre la exageración del concepto de la regionalización como estructura administrativa y de supervisión.

Hay dos clases de alumnos potenciales. Los técnicos que ya trabajan en los organismos ejecutivos de los países y los que pueden difundir los conocimientos en universidades y entidades que ejercen conducción y liderazgo.

Aún no sabemos bien cuáles son los objetivos, y qué debiera hacerse en materia de Reforma Agraria por ejemplo. Puede el IICA dar liderazgo en América Latina mediante este centro 206 y sus ramas? Podría haber más alumnos que se empaparan en el problema? América Latina tiene pocos técnicos capaces y dispuestos para actuar en Reforma Agraria.

Necesitamos convertir nuestros propósitos y objetivos y ello ayudará a obtener más y mejores alumnos. Antes de ello sería preferible contar con más solicitudes para poder mejorar la selección.

Samper: Trae a colación la necesidad de preparar el presupuesto del 201, que fue mencionado por alguien antes. El proyecto no anda tan mal como muchas personas han sugerido. El Gobierno de México y otros han insistido en conservarlo.

El IICA creía que hacer lo mismo otros tres años en el 201 no era conveniente. Hubo consultas y finalmente se amplió en sus responsabilidades pero no en su presupuesto. Es evidente que el número de becarios es escaso para hacer impacto en los países. Se pensó en darle más acción al nivel del refuerzo de actividades nacionales de crédito. No hay recursos para hacer eso y mantener el curso en México a la vez. Se fijó plazo para que México firme el convenio y la sede seguiría allí, pero para que el personal desde allí ayude en actividades nacionales.

Se estaba de acuerdo en nombrar un asesor con sede en San José para rever la forma de maximizar la acción del Proyecto 201. Se acordó

además que él tuviera participación en el estudio de Crédito Agrícola del CIDA, especialmente en los aspectos de la capacitación en crédito. A menos que hubiera problemas imprevistos se firmará el acuerdo con México. Por lo tanto el curso largo continuará, tal vez con algunos ajustes. Por tres años más Pedro Mercon Vieira tendrá que ver qué se le agrega al curso largo para que aumente su influencia interamericana. Además, los recursos son cortos y no darán para mucho y será preciso tal vez coordinar con el estudio del CIDA. Cómo lo ven en Washington?

Roueche: Primeramente, cree que la situación ahora es más difícil desde que el programa del PCT actualmente es revisado por el CIAP. Porque (iniciales ilegibles) fue muy exigente a ese respecto y anticipó que continuará siéndolo.

Por otra parte, el PCT no objeta la expansión del 201. Cree que no se podría pensar en eliminar el curso largo. Tal vez los programas nacionales o regionales podrían incluirse si se contara con personal full-time para dedicarse a ello. Eso debiera estudiarse. Por lo menos debiera hacerse un programa -por región- por año para que fuera apoyado por el PCT. Pedro de Castro está empezando a analizar el problema.

Samper: Pide el plazo de las presentaciones de presupuesto de los proyectos al PCT para el siguiente año.

Roueche: El PCT quiere recibir los proyectos en mayo 1o., pero podría ampliarse el plazo si los programas se estudian en contacto íntimo con ellos, de modo que lleguen ya suficientemente refinados. Les gustaría que los proyectos del PCT tuvieran estrecha colaboración con el CIDA y ven posibilidades de hacerlo así. Los presupuestos deberán presentarse por sólo un año y no por un año y medio como se pensó por un tiempo.

Cabral: El proyecto del CIDA fue aprobado en octubre con miras a examinar en los países la situación del crédito y sus problemas y llegar a programas de preinversión para recursos de los Bancos Nacionales e Internacionales y propuestas de reformas institucionales en los mismos organismos nacionales estudiados.

Hay $100,000 del BID para apoyar los estudios. El estudio se hará en primer lugar en Costa Rica como piloto. Hay conversaciones con otros varios países.

El 201 podría contribuir a los estudios nacionales del CIDA con sus propios esfuerzos al nivel nacional en la nueva fase de su evolución. Habría que provocar la reunión del jefe del estudio del CIDA con la Oficina de Planeamiento. También podría pensarse en la coordinación con el proyecto AID - Ohio State U. que está en marcha.

Marull: Aplicar los esfuerzos al nivel nacional hace surgir inmediatamente los problemas políticos y los políticos son los que tienen la capacidad ejecutiva pro o en contra de una actividad. La experiencia del Centro del Perú ha sido ilustrativa a este respecto.

Capacitar personal para la Reforma Agraria tiene varios niveles: Perú necesita:

Macroprogramadores	7
Microprogramadores	30
Empleados y personal en general	+800

A un nivel general hay que elevar el nivel de información y cultura agraria de todo el pueblo. En Crédito lo mismo.

La Oficina de Planeamiento ha venido adelantando un estudio sobre análisis de las instituciones agrícolas y piensa probar la metodología aplicándola a los organismos de crédito agrícola.

Samper: Propone reunir en Washington, San José u otro lugar a Zimmerman, Merçon Vieira, y de Castro para que los tres estructuren el Proyecto 201 en su nueva fase. Circular el Proyecto a los tres Directores Regionales alrededor del 1º de abril y llegar a conclusiones finales a fines de abril en San José. Madrid debe encargarse de este asunto.

Samper: Absorción del Proyecto 206.

El PCT está interesado en ir programando el destino futuro de este proyecto.

Ideas:

A) El proyecto lo debe absorber más de una institución; una de ellas INCORA. Cómo va a hacerse en la Zona Norte y en la Zona Sur?

B) Ver si el IICA puede absorber núcleos de actividades del Proyecto 206.

Madrid: Sería muy conveniente estudiar la manera de vincular más el Proyecto 206 a las Instituciones Nacionales. En Colombia vincularlo más a la Universidad Nacional, al INCORA, etc. Sólo así habría interés en la absorción.

MacDonald: Duda mucho que los países tengan interés en absorber actividades del Proyecto para ofrecer cursos anuales.

La idea es ir sembrando centros nacionales como lo hemos hecho en el Perú. Más efectivo que pensar en desarrollar centros interamericanos. Qué importancia le va a dar el IICA a la Reforma Agraria dentro de la Nueva Dimensión? No es posible con el tipo de enseñanza actual que se ha ido elaborando, adaptarlo a un tipo de enseñanza convencional.

Samper: Cómo ven la absorción los Directores Regionales?

Blair: Cualquier mecanismo de absorción debe garantizar que se continúa la actividad de enseñanza.

1. Estimular las entidades nacionales como las del Perú sería una manera que daría muy interesantes experiencias. Otro tanto ocurre en Colombia y se sabe que hay en Brasil mucho interés.

2. Si se establecen esos centros del IICA debiera retener un núcleo o unidad suficientemente fuerte, con una buena unidad de comunicaciones que tomara a su cargo la coordinación y hacer algunos seminarios a modo de seguimiento de la actividad del proyecto 206.

En el Programa de Desarrollo Rural que está creciendo mucho, puede caber también algo. Tal vez cada una de las Zonas podría incorporar a los especialistas del 206.

Rodríguez: Un programa de Política de Reforma Agraria para el continente necesitaría un centro interamericano por mucho tiempo. Aunque desaparezca el CIRA o muera por mala orientación o falta de recursos, subsistiría la necesidad de un grupo que continúe dando orientación y capacitación. Habrá siempre justificativo para mantenerlo en marcha. Apenas se está empezando a entrar en el programa.

Torres: También cree que la entidad colombiana que absorbiera el CIRA lo reorientaría hacia el servicio nacional y se perderá la orientación internacional.

Si el PCT insiste en esa fecha límite habría que hacer gradual la transición. En cuanto a los organismos nacionales les ve muchas dificultades en los países pequeños donde no hay base para su funcionamiento. Sería interesante ver la posibilidad de combinar sus esfuerzos entre varios para preparar personal. Estos programas serían buenos candidatos para recibir el apoyo del IICA con su programa de Desarrollo Rural.

Roueche: No hay intención de forzar a ningún país a absorber un proyecto con su enfoque internacional. Por el contrario, se supone que pasará a ser nacional en su actividad y objetivos.

Hasta qué punto puede extenderse el IICA en la absorción de nuevos programas, teniendo en cuenta la situación actual financiera de los países y su oposición a pagar contribuciones a organismos internacionales? Cree que el límite está cercano, cuando no se pueda absorber más programas. Ello obliga a ser cauto y prevenir las cosas con tiempo.

Cabral: Habrá que anticipar qué es lo que van a hacer los restantes organismos. El CIDA intenta hacer un diagnóstico de la situación de los restantes organismos y un relevamiento de las instituciones y sus programas en reforma agraria. Eso permitiría basarse más firmemente en las opiniones de todos ellos y será una base de coordinación.

MacDonald: Los tres Directores Regionales han planteado el problema en forma diferente, en gran medida debido a la situación real de las Zonas, la masa de los países que incluyen y la realidad de los pro-

blemas agrarios de ellos.

Marull: Apoya lo dicho por Roueche de que la expansión no será indefinida. La Oficina de Planeamiento ve al IICA como un catalizador en diferentes planos y terrenos. Los países que se han iniciado antes en la evolución de las reformas se distanciarán más y más de los que se han quedado estáticos.

No cree conveniente ninguna estructura rígida ya que ello dificultará enfrentar las situaciones diversas.

Samper: Antes de cancelar, historia el proceso del nuevo proyecto que se proyecta para ser ubicado en Buenos Aires.

El IICA está débil en ciencias sociales en la Zona Sur y ante algunos planteos efectuados por la Argentina se echó el proyecto a andar con una serie de contactos preliminares.

Lo cree conveniente en general, pero aún no se ha logrado acuerdo entre los diversos abordes. Habrá que aprovechar la presencia de Roueche, Marull, Rodríguez, Madrid y Ras para atacar el problema y procurar aunar los criterios existentes que no son muy uniformes. Sugiere que se haga una reunión.

Narra sus contactos con Daniel Mesa Bernal referentes a su próxima candidatura como Director General. Dice que aceptará un nuevo período siempre que estén de acuerdo Colombia, Costa Rica y Estados Unidos como apoyo mínimo inicial. Otra exigencia sería que la transición fuera tomada con suficiente anticipación para evitar crisis y apuros de último momento.

El tercer requisito será regularizar la situación de Turrialba y ganar el apoyo definido de los países.

Cuenta eso a la Reunión para que estén todos enterados de las condiciones y situación, lo que evitará rumores y conjeturas. ..

Area 3 - RELACIONES CON OTROS ORGANISMOS

Tema X

[illegible]

Norberto Ros

1. En Washington se nota cada vez más interés por los aspectos relacionados con la agricultura.

2. Existen numerosos organismos que tienen relación con la agricultura. Con algunos de ellos tenemos relaciones, pero existen muchos otros con los cuales no mantenemos contacto.

3. La existencia de diversos organismos con diferentes estructuras permite una mayor elasticidad de acción que puede rendir beneficios a largo plazo. Sin embargo, la existencia de tantos organismos hace que se dupliquen esfuerzos, que compitan entre ellos y que haya conflicto por razones de querer llevar el liderazgo en este campo.

4. La Unión Panamericana publicó recientemente un interesante folleto titulado: "Organizaciones Internacionales activas en el campo del desarrollo agrícola, reforma agraria y vida rural en América Latina", y en él se puede ver claramente el gran número de organismos internacionales que se dedican a estas actividades.

5. De estos organismos mencionados, dieciseis se dedican a varios aspectos: asistencia técnica, estudios, información, otorgamiento de becas, etc.; hay nueve organizaciones mundiales que comprenden actividades, algunas bajo un sistema regional, como CEPAL, otros de tipo zonal, como los que trabajan en Centro América, y otras de carácter bilateral. Entre estas últimas existen por lo menos ocho países que tienen este sistema. Otros son grandes programas surgidos por fundaciones o empresas particulares como la Rockefeller, (que posee un gran programa) y otros pequeños como los que se desarrollan a través de algunas universidades.

6. Es indudable que la existencia de tantas organizaciones crea una tremenda complicación que hace difícil conocerlas en detalle y mantener los contactos necesarios.

7. En relación con la Alianza para el Progreso, éste es un programa de corte estadounidense ya que aunque hubo manifestaciones de personalidades de América Latina como Kubitschek y Lleras Camargo, sobre las necesidades de establecer una acción conjunta como la Alianza para el Progreso no fue sino hasta que el ex-presidente Kennedy le dió su apoyo que la idea tomó fisonomía. Los objetivos de la Alianza para el Progreso se pueden definir de la manera siguiente:

   a) Como instrumento para enfrentarse a ciertos problemas políticos de América Latina.

b) Como medio para el [illegible] de la América Latina.

8. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, cuando fue establecida la Alianza para el Progreso en Punta del Este, era muy pequeño, por lo que no se consideró que fuera el organismo para hacerse cargo de los programas agrícolas relacionados con la Alianza para el Progreso, cosa que sí sucedió con la Oficina Panamericana de la Salud que ya tenía el monopolio en el campo de Salud Pública en América Latina. Otro aspecto que pudo influir para no encomendarle al Instituto los programas agrícolas mencionados fue la imagen que se tenía del mismo como organismo dedicado casi exclusivamente al adiestramiento y lo que en esa oportunidad se requería eran planes de acción inmediata.

9. El CIDA se constituyó a raíz de lo aprobado en Punta del Este para coordinar los esfuerzos entre los organismos que lo componen y servir de instrumento para la realización de ciertos estudios que se requerían con urgencia, al no existir un organismo especializado que pudiera llevar a cabo este trabajo.

10. Después de la Reunión de México se decidió cambiar la estructura de la Alianza para el Progreso, dándole una fisonomía menos estadounidense y "latinizándola" más. Fue así como se creó el CIAP.

11. El Instituto mantiene relaciones con otros organismos en Washington y entre ellos se destacan la Unión Panamericana y otros organismos de la OEA. Recientemente se ha reestructurado el Departamento de Economía de la Unión Panamericana, fundiéndose en uno solo junto con el que era el Departamento de Ciencias Sociales. Debido a la mala dirección de este departamento se han perdido valiosos elementos que trabajaban en el mismo. Con el Departamento de Recursos Naturales hemos mantenido muy buenas relaciones y especialmente le ayudó al IICA cuando hubo problemas para que AID aprobara el programa de Recursos para el Desarrollo. Con el Departamento de Becas y Cátedras se ha mantenido estrecho contacto y aunque ha habido algunas discrepancias, las relaciones en general han sido buenas. El programa extracontinental de becas lamentablemente había caído bajo el dominio del Departamento de Ciencias Sociales de la Unión Panamericana, pero en la actualidad ha mejorado mucho la situación, habiéndose ampliado el radio de acción a asuntos más relacionados con la agricultura. Dentro de la Unión Panamericana el IICA mantiene contacto con personas que le ayudan realmente, como funcionarios del Departamento Legal y otros.

Con el Programa de Cooperación Técnica es casi con el que más contacto se ha mantenido ya que el Instituto administra varios de sus programas. El PCT reconoció hace mucho tiempo al IICA como organismo especializado en agricultura en América Latina.

12. Se ha mantenido también relaciones con el Banco Interamericano

de Desarrollo y este Banco ha brindado su cooperación al Instituto en varios cursos, principalmente de crédito agrícola y reforma agraria. A pesar de que ha habido algunas fricciones, las relaciones en general han sido buenas.

13. Dentro de los organismos relacionados con las Naciones Unidas la FAO ha tenido una gran agresividad en el campo agrícola y ha sido causa de fricciones cada vez que ha tratado de invadir el campo del IICA. La situación doctrinaria entre organismos de condición mundial y los que desarrollan sus programas de forma regional o zonal es también motivo de discrepancias entre ambos tipos de organismos, como ha sido el caso entre el IICA y la FAO, en el caso de Cuba, que ha limitado el trabajo en reuniones internacionales, seminarios, etc., que se desarrollaban en conjunto. La UNESCO tiene también un programa relacionado con zonas áridas y sólo hemos tenido un pequeño conflicto como el que se desarrolló en la Reunión de Buenos Aires, pero que no fue nada serio.

14. Con CEPAL casi no ha habido contacto en Chile, lo cual conviene mejorar ya que hay programas dentro de este organismo que tienen directa relación con la agricultura.

15. Con el CIDA el IICA ha tenido muchos problemas principalmente porque se tenía una imagen de que el Instituto era una institución puramente académica y no se lo tomaba en cuenta para los planes de acción del CIDA y se sucedían duplicaciones e invasiones del campo del Instituto. Desde que Irineu Cabral llegó a la dirección del CIDA ha cambiado el ambiente, los organismos se sienten más confiados, aunque siempre existen los problemas propios que surgen de las estructuras diferentes de los organismos que la integran. Los estudios que se han realizado a través del CIDA han tenido que ser financiados con fondos de AID porque a pesar de que al principio se creyó que los organismos que integran CIDA serían quienes los financiarían, esto no fue una realidad. Por esta razón el CIDA se ha ido convirtiendo cada vez más en un organismo ejecutivo ya que tiene que buscar y manejar fondos de fuera para la ejecución de los programas.

16. El AID continúa contribuyendo al IICA aunque siempre bajo el concepto antiguo de que el Instituto es exclusivamente un organismo académico y por ello sólo ha apoyado al Instituto en el desarrollo de programas como el del Centro de Enseñanza e Investigación, pero en otros programas de más acción ha canalizado sus recursos a través del CIDA o contratando servicios con universidades y contribuyendo a los fondos del Banco Interamericano de Desarrollo.

17. Con el Fondo Especial de las Naciones Unidas las relaciones han sido muy buenas. Los altos funcionarios del Fondo Especial comprendieron la Nueva Dimensión y están ayudando para la expansión de sus programas como en el caso de la Escuela para Graduados en Turrialba, en la Zona Andina y en la Zona Sur.

18. La [illegible] en la relación del Instituto con otros [illegible] internacionales, especialmente p[illegible] el desarrollo de nuevos [illegible], en la imagen que el Instituto presenta a [illegible] organismos, la cual debe modificarse de acuerdo como cambien las situaciones internacionales. Existe diferencia en la forma en que piensan los que constituyen la Junta Directiva del IICA -que consideran que este Instituto ha trabajado en el campo que más conviene a los países- y lo que piensan los economistas por lo cual éstos subestiman al IICA. No obstante lo anterior, ha mejorado mucho la imagen del Instituto en Washington. El Proyecto 206 ha puesto al Instituto en un plan más relacionado con los problemas que interesan a la Alianza para el Progreso.

Se deberían definir más los objetivos y la fisonomía del I[illegible] y con base en ellos planear la acción en relación con los [illegible] organismos internacionales.

DISCUSION

[illegible]. El CIDA resultó de una necesidad de coordinación. Ha [illegible] una experiencia de gran valor. Al hacerse cargo de la Dirección Ejecutiva, él puso importancia en su equidistancia de las cinco organizaciones. Además en no interferir en ninguno de los organismos y sus mandatos.

El CIDA ha podido concentrarse en un programa de acción regular [illegible] sobre el programa actual y proyectos en marcha.

a) Programa Comparativo de Reforma Agraria. Estudios de evaluación de las reformas agrarias en Bolivia, Venezuela y México [illegible] países sin reforma.

b) Estudio de Investigación, Extensión y Educación, en el que IICA [illegible].

c) Crédito Agrícola. [illegible] a todos.

d) Planeamiento y Programación Sectorial, que es una necesidad sentida del CIAP y que está proyectándose.

e) Proyectos Futuros. Los problemas del CIDA son reconocidos [illegible] muchos y serios pero deben ser enfrentados.

El IICA debería tomar una posición franca frente al CIDA. En el [illegible] ha habido dificultades en [illegible] que han afectado [illegible] del IICA dentro del CIDA y en los restantes organismos.

[illegible]

[illegible] de la realidad [illegible] a cabo.

El Presidente: [illegible] económico y las decisiones políticas [illegible] es a imponerse.

Enumera algunas de las [illegible] que el IICA puede ofrecer, a través de las Direcciones [illegible], etc.

MacDonald: No se ha pensado en crear otro organismo para cumplir tareas que ya se están realizando? Son en muchas veces un recurso favorito en vez de activar los ya existentes.

Según Parkinson, [illegible] en una organización no es problema, un hombre afanado [illegible], pero un [illegible] y afanado es la muerte. Tiene [illegible] sobre las posibilidades de ampliación de los recursos [illegible] por la [illegible] nueva estructura.

Vega: Propone [illegible] a los que no integran la Comisión, primero, para [illegible] opiniones, luego la comisión trabajará [illegible] el [illegible] en ellos.

Magalli: Con [illegible] Fas y Cabral indican a salir al campo político, abandonar el clásico académico. Ello es otro [illegible] político y deben discutirse y llegar a definiciones y [illegible] y acciones. Si no se hace así [illegible] en el CIDA.

Howard: [illegible] Qué es [illegible] el tema. La decisión ha sido [illegible] a la vez, se ha ido asegurando [illegible] política directa, pero [illegible] lograr ambas cosas a la vez.

Bailey: Hay que fortalecer [illegible]. Con respecto al CIDA [illegible] la acción del CIDA con sus propios organismos nacionales.

Podría pensarse en diversos niveles de coordinación. Los recursos deben ser provistos y ampliados con suficiente anticipación para permitir funcionar los recursos internos de cada país.

Cuando los organismos hacen pronunciamientos sobre base de programas, la inclusión de nuevas actividades requiere dejar otras sin hacer.

Rodríguez: Cómo evitar que el IICA [illegible]? Cómo evitar que [illegible] en el [illegible] a los [illegible]? Cómo convertirse en un organismo [illegible] nivel, [illegible] a las realidades [illegible]? [illegible] propio. [illegible] son [illegible] y algunos [illegible]. En [illegible]

a) [illegible]
b) Desarrollo rural [illegible]
c) Investigación agrícola y [illegible]

La Zona Sur ha tenido contactos con CEPAL, en Chile, para algunos programas en ese país.

Debiera tal vez reforzarse la coordinación al nivel de la programación.

Torres: La contribución debiera hacerse al CIDA en forma de los mismos programas que interesen al IICA por su propia estructura y objetivos. Ejemplo en Centro América es el estudio de Enseñanza, Investigación y Extensión Agrícola. Otro es la marcha del 206 en la Zona Norte, que podría hacer una evaluación de la realidad de los países para fundar su propia acción. Debe haber coincidencias en los intereses de ambos organismos.

Marull: Sería preferible no circunscribir la discusión a las relaciones con CIDA, sino ampliarlo a toda la gama institucional que planteó Ras.

Las relaciones con CEPAL no se han establecido muy firmes hasta ahora, pues CEPAL aborda los problemas desde el punto de vista supermacroeconómico, frente al IICA que ha abordado el problema de la finca.

Falta el escalón intermedio, lo que deja un abismo sin puentes entre ambos. Esto es apreciado también por los países que no tienen apoyo en los aspectos intermedios de la programación económica. En el caso de CEPAL, debiera ofrecerseles colaborar en llenar ese vacío, sin pretender conquistar un monopolio. Eso sería muy constructivo.

Rosache: Una de las cosas que considero fundamentales es la de decidir una política del IICA. Coordinación es una palabra fácil y gastada, pero muy difícil de ponerse en practica. Cabral ha iniciado algo positivo, pero aún el futuro es poco claro.

Ras: Procura resumir los comentarios hechos.
Ha habido una excelente comprensión del problema. Torres sugirió que colaboremos en los puntos de coincidencia. En la situación presente esos puntos de coincidencia son escasos y la decisión de política que claramente definió Marull se refiere a ver hasta qué punto se decide el IICA a ampliar su preocupación por esos temas.

La realidad es que de hecho no hay un programa de la Alianza sino una serie de iniciativas, generalmente incomenas, que de pronto estallan y exigen atención. Hasta donde el IICA debe ceder a esas demandas en su propia estructura.

Con respecto a lo que dijo Marull es bien cierto, y creo que es una de las áreas esenciales que debiera cubrir el proyectado Centro de Política Agrícola de Buenos Aires.

[illegible] se dispone de un [illegible] existe de hecho un vacío, a pesar [illegible] incompatibilidades que marginan la zona.

Personalmente me ha comprendido que el CIDA haya recibido el encargo de algunos trabajos que ninguna organismo hubiera podido cumplir aisladamente. Ello obedeció en gran parte a que la Alianza introdujo necesidades y recursos que antes no existían.

Parece previsible que el área política abierta por la Alianza para el Progreso quedará disponible por mucho tiempo y que se justifica pensar si interesa al IICA reclamar sólidamente todo o parte de ese terreno, no sólo en las pequeñas fracciones que coinciden hoy con sus propios programas, y en la forma algo recelosa en que se ha hecho hasta hoy.

RECOMENDACIONES

El grupo de trabajo integrado por

Coto Monge
Havord
Ras
Torres

deliberó llegando a las siguientes conclusiones:

Los 1001 Organismos:

Es evidente que a pesar de la multiplicidad de organismos que actúan en el campo agrícola en el hemisferio, tal como han sido descritos en la presentación inicial del Dr. Ras, cada uno de ellos tiene una cierta rigidez institucional, limitaciones de mandatos y recursos, que les han impedido cumplir una tarea efectiva en la fase de expansión de actividades que representó la Alianza para el Progreso.

Además, la misma existencia de duplicaciones, campos de acción mal definidos y recelos interinstitucionales han impedido que se organicen en forma estable canales eficientes, para mejorar los asuntos que interesan al CIAP y a la Secretaría del CIES en forma angustiosa.

La Alianza para el Progreso sigue sin un brazo ejecutor eficaz para los programas agrícolas.

Por algún tiempo pareció posible que una "Unidad Agrícola Conjunta" de la OEA constituída con aportes de la Unión Panamericana y el Instituto, asumiera esa responsabilidad. Las posibilidades hubieran sido excelentes para centralizar en ella los estudios y demás tareas de importancia política y coordinar desde ella la contribución de los restantes organismos. La perspectiva no llegó a concretarse, principalmente por recelos institucionales, falta de liderazgo político efectivo en la OEA y la amenaza de sanciones por parte del grupo de Naciones Unidas.

El vacío continuó existiendo y fue necesario llenarlo en forma ineficiente y de manejo complicado y lento, por super-organismos como el CIDA o el Comité Tripartido OEA-BID-CEPAL o la nómina de los Nueve Sabios que pugnan por coordinar la acción de los ya existentes, respetando en líneas generales el status quo. En consecuencia se han convertido frecuentemente en un campo de batalla inter-institucional y a la vez han debido intervenir ejecutivamente para cumplir algunos requerimientos de los planes de la Alianza que ninguno de los organismos por sí mismo ofrecía posibilidades de realizar.

Así, por ejemplo se han utilizado recursos extraordinarios de la AID o del Fondo Multilateral, directamente o a través de la OEA, para hacer los Estudios de Inventario y de Tenencia de la Tierra, evaluar programas agrícolas nacionales de desarrollo, enviar algunas misiones, etc., además de para mantener las respectivas secretarías en Washington.

La tendencia al Dinosaurio.

Esta situación se mantiene estática y no hay esfuerzos definidos para alterarla en forma constructiva. Lo único que se ha observado es la tendencia a mejorar el funcionamiento del CIDA mediante una dirección más fidedigna y de mayor tacto como la provista por Cabral.

Ello crea a la vez el inconveniente de que al mejorarse la operación de ese organismo se refuerce y perpetúe una solución básicamente inconveniente. Parece muy posible que la Secretaría del CIDA gane gradualmente más y más la confianza del CIAP, por ejemplo, y que pase a constituirse en una superestructura necesaria y permanente.

QUE PUEDE OFRECER EL IICA A LA ALIANZA PARA EL PROGRESO?

Dentro de esa realidad, debemos hacer un examen de conciencia y analizar qué contribuciones concretas puede hacer el IICA a las crecientes necesidades de políticas agrícolas y agroeconómicas que plantea la Alianza.

Hasta ahora hemos sido sistemáticamente soslayados por una serie de razones que están profundamente consustanciadas con la fisonomía externa del Instituto.

Se continúa aduciendo frecuentemente:

1. Que el IICA es un organismo muy pequeño. Mucha gente no ha seguido de cerca la ampliación rápida del Instituto y aún creen que somos la antigua y pequeña "Turrialba" de antes de la Nueva Dimensión.

2. Que el IICA es una institución puramente académica y dedicada a capacitación e investigación en ciencias biológicas.

Ello en buena parte es cierto y aún en programas tan estratégicos como en el Proyecto 206 hemos tenido una tremenda dificultad en asumir una posición de contacto con la realidad latinoamericana que satisfaga las necesidades angustiosas del continente.

3. La ubicación geopolítica excéntrica de la Dirección del IICA, que hace difícil los contactos repetidos y permanentes entre el CIAP y nosotros.

Este inconveniente también ha perjudicado a otros organismos como la FAO y CEPAL ubicados aún más periféricamente que el Instituto.

La Alianza para el Progreso y sus cuerpos ejecutivos, el CIAP y el CILS principalmente, encarnan un movimiento pujante hacia la solución de problemas esencialmente político-económico-sociales.

Ellos no niegan la necesidad fundamental de la capacitación técnica y la investigación como medios a largo plazo de ir produciendo el cambio social y el progreso del hemisferio.

Sin embargo, se ven urgidos también por una masa de requerimientos de acción política más directa como son los estudios básicos y de preinversión, los análisis de precios y mercados, los de integración económica, la preparación y apoyo a proyectos específicos de desarrollo, la evaluación de programas de desarrollo, etc., etc.

Qué ofrece el IICA en estos sentidos?

De nuestro programa actual puede ofrecerse lo siguiente:

1. Algunas contribuciones muy específicas de la Escuela para Graduados, siempre que se consiguiera "desenclaustrar" su espíritu y hacerla más receptiva a los problemas diarios y con visión más realista como plantearon varios de los representantes nacionales en la 4a Reunión de la Junta Directiva y como también lo han manifestado el Director Havord y el Decano Boynton en sus comentarios a la ponencia original de este punto.

2. Los proyectos 201 y 206, principalmente el segundo, han sido esgrimidos por nosotros como argumentos por tocar temas específicos de vinculación desarrollista. Sin embargo, hasta ahora no han dedicado más que un mínimo de sus recursos a los problemas urgentes de la Alianza, a través de muy limitados aportes a estudios del CIDA que habían surgido de liderazgo ajeno.

3. La Oficina de Planeamiento ha hecho algunos aportes de interés dentro del IICA y cuenta con un pequeño núcleo de personal familiarizado con los problemas de la programación y las políticas agrícolas. Se pensó en ella como parte importante de la frustrada Unidad Conjunta IICA-UP.

   Puede ofrecer liderazgo e ideas, además de estudiar programas específicos de interés para la Alianza y constituye un núcleo susceptible de ampliación y refuerzo. Ya están haciendo algunos aportes al CIDA, pero también en forma de contribución a programas ajenos.

4. Programas de Recursos para el Desarrollo - Programa de Educación Agrícola Superior - Programa de Desarrollo Rural, y otros que pueden incluir dentro de su planteo académico los elementos necesarios para resolver los cuellos de botellas políticos urgentes y contribuir a innovar en los puntos estratégicos del desarrollo del Continente.

5. [illegible] Por su ubicación estratégica [illegible] del Interior pero se ha visto contrarrestada por la [illegible] Dirección de la Junta Directiva a confundirla actividad ejecutiva y mayor operativa.

[illegible] en los contactos con el CIDA, manteniendo la [illegible] y las relaciones del IICA, cumpliendo la trinchera en la Junta Interinstitucional y además trayendo a la Dirección General y a la Junta la visión de la realidad política en las altas esferas de la Alianza y de los restantes organismos internacionales. Se pensó también en utilizarla en la Unidad Conjunta IICA-UP no concretada.

6. El Centro de Políticas Agrícolas que se constituirá probablemente en Buenos Aires y que debiera surgir desde el comienzo como un órgano muy consecuente de la realidad del Hemisferio.

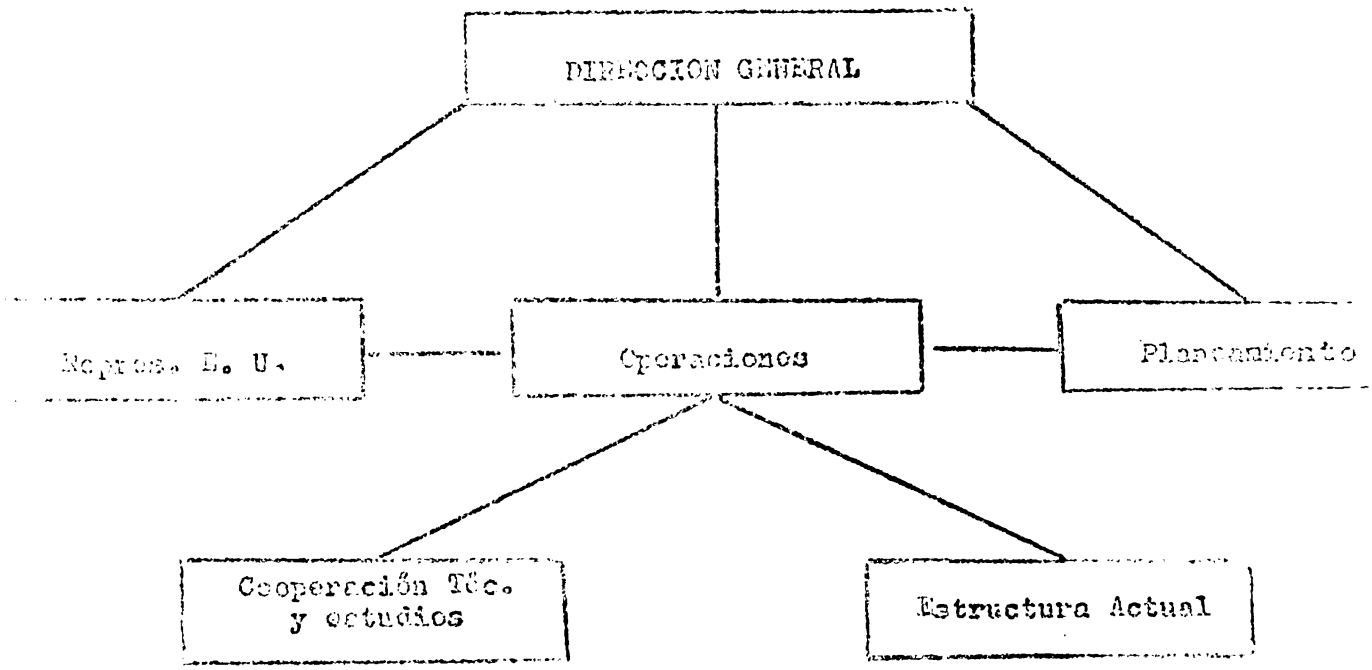
Esto significa que hay dentro del programa aprobado del IICA algunos recursos que podrían ser tal vez utilizados más intensamente en la atención de los requerimientos de la Alianza, aún si no decidiéramos no modificar la política básica.

Sin embargo, eso tiene límites concretos que difícilmente podrían sobrepasarse. Únicamente permitirían adoptar una posición constructiva dentro del CIDA, asumir un mayor liderazgo en algunos estudios y proyectos y continuar admitiendo la situación tal cual es.

Una Nueva Imagen del IICA:

La posibilidad más atractiva sería que el IICA decidiera asumir una posición mucho más dinámica, con el propósito táctico de llenar el claro a que nos hemos referido en la estructuración de los organismos regionales, aprovechando la oportunidad para comprometerse y cumplir vez por tiempo en beneficio de los países. Para ello, el Grupo de Trabajo en [illegible] que se [illegible] de tomarse los siguientes pasos:

1. [illegible] un grupo pequeño de planificadores que estudiaran la conveniencia de una estrategia de apoyo a la Alianza. Este seminario debiera preparar una forma paralela a la estructura actual del IICA, a modo de un "Departamento de Cooperación Técnica y Estudios" por ejemplo, como se esquematiza en el organigrama adjunto.



En un principio ese Departamento debiera dedicarse a diagnosticar las necesidades de la Alianza, en consulta con los Sres Sanz de Santamaría, Pera, Sedwitz, Posadas y otros líderes. La iniciativa puede fácilmente presentarse con una colaboración constructiva que disipe recelos. Probablemente en un principio sus programas y proyectos deberán basarse en pequeños núcleos de personal del plantel regular del IICA o que puedan contratarse como consultores especiales. Probablemente convendrá vender esos programas al CIPA, para conseguir que esos núcleos catalizadores que satisfacen las necesidades de la Alianza sean complementados y puestos en movimiento con recursos de las otras organizaciones. A la vez, el Director General y los funcionarios del IICA, podrán asumir la imagen de verdaderos líderes de la Alianza en el campo agrícola en tiempo relativamente breve y conseguir gradualmente que se nos reconozca capacidad y buen criterio para ocuparnos de dichos asuntos responsablemente.

3. Esta posición debe verse reforzada por una acción decidida de la Dirección General en los cuerpos directivos de la Alianza.

Hasta ahora el IICA se ha mantenido en los niveles de menor jerarquía, acudiendo al CIAP fríamente para obtener la aprobación de proyectos realmente sin interés para la Alianza.

Si se contara con un paquete de proyectos como los que se propician aquí, el Director General podría presentarlos ampliamente al CIAP, al CIES, a la Conferencia Interamericana y a los más altos niveles en el Gobierno Estadounidense y en los Latinoamericanos.

C. Hay acuerdo general del Grupo de Trabajo de que ésta nueva Proyección del IICA supone decisiones de política fundamental y que es necesario determinar hasta qué punto conviene a nuestro organismo embarcarse en esa posición.

Sin embargo, las necesidades de la Alianza se mantendrán aparentemente por largo rato y no será posible satisfacerlas eficientemente a menos que se haga algo en este sentido.

Debemos recordar, también, que tenemos nuestras propias rigideces estructurales que nos impedirán desarrollar mucho este nuevo frente, a menos que logremos crear en nuestro propio personal una mística de acción y que mantengamos abiertas rutas de abastecimiento y comando con nuestra Junta Directiva.

A través del tiempo transcurrido en la Nueva Dimensión, se ha progresado mucho en el primer sentido y deberá insistirse. Los esfuerzos tendientes a modernizar y agilizar la Escuela para Graduados se sumarán a esto también.

En el segundo aspecto habrá que empezar casi desde la base.

D. Las relaciones actuales del IICA se efectúan al nivel operativo de los Ministerios y Facultades Agrícolas de todo el Continente. Debido a la propia imagen del Instituto, las consultas de la Junta, aunque se canalicen a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, van a parar a la consideración de los Directores de Agricultura o de los Decanos de Agronomía de los países, que redactan las instrucciones para los Representantes del país.

Será necesario rebasar ese nivel y lograr que el IICA surja a la atención de los Ministros de Agricultura mismos que se sientan en el Gabinete. Además, será importante que se establezcan contactos con los Ministerios de Economía y Planeamiento, los Consejos de Desarrollo y los Organismos de Integración, etc., en sus sectores agrícolas, de los diferentes países miembros.

Debido a esta composición actual de la Junta Directiva es a. que hemos tenido instrucciones claras de abstenernos de participar en la Alianza, b. que haya tenido serias dificultades el refuerzo de la Oficina de Planeamiento, c. que no se haya podido ampliar la Oficina en Washington y d. que hasta la contribución mínima del IICA al CIDA sea vista con escepticismo. Inclusive la delegación estadounidense se ha visto dominada por una idea clásica y no ha dado importancia a la contribución eventual del IICA a los programas de la Alianza, de los que el U.S.D.A. está totalmente desvinculado. Lo mismo ocurre en la mayoría de los restantes países.

Consideramos que [illegible] los problemas político-técnicos deberá procurarse [illegible] y sobre la base de proyectos concretos, que las instancias [illegible] las Delegaciones más importantes ante nuestra junta, por lo menos, debieran traer también las recomendaciones al nivel de la política de desarrollo agrícola, con consulta a los Ministros y personal que tiene interés directo en la Alianza.

Algo similar a lo que procura la FAO en sus conferencias regionales, con la diferencia que el IICA debiera procurar ganar acceso a las Secretarías de la Alianza, cosa en que la FAO ha tenido hasta ahora, éxito relativo. La reciente crisis financiera de las Naciones Unidas les resta aún más posibilidades, a pesar de los éxitos políticos que puedan lograr en Viña del Mar.

E. El objetivo a largo plazo de integrar los organismos agrícolas regionales interamericanos y de las Naciones Unidas, bajo una conducción unificada, sólo podría lograrse si el IICA sobrepasa su imagen actual y asume por lo menos una posición igualitaria y preferiblemente de liderazgo con relación a los restantes.

Area 1 - ADMINISTRACION

Tema 1a

POLITICA DE PERSONAL CON ENFASIS EN EL ESCALAFON

José Marull

Durante los últimos cuatro años, la política de personal del IICA viene siendo objeto de intenso estudio por parte de la Oficina de Asuntos Administrativos y constituye motivo de constante preocupación personal de su jefe, Don L. Shurtleff. Como resultado de ese esfuerzo sostenido se han logrado ya importantísimos avances en la orientación y regularización de todo lo relativo al personal, que abarcan en lo que aquí nos interesa, la descripción de los empleos, la creación del escalafón y la clasificación de los empleados actualmente vigentes. Asimismo, tengo noticias de que en el Comité "ad hoc" están muy adelantadas las discusiones sobre mejoras en el presente sistema de clasificación y sobre el establecimiento de un sistema de calificación anual del personal profesional.

Entiendo que el Director Blair, al pedir la inclusión de este tema en nuestra agenda (Memo 1360, sept. 1, 1964) persigue contar con una oportunidad para el intercambio multilateral de ideas entre los participantes en la Reunión. Por otra parte, entiendo que el encargo de iniciar yo la discusión sobre política de personal, con énfasis en el escalafón, responde a la conveniencia de que alguien no directamente envuelto en la administración fuera señalando sucesivamente los principales puntos que a su juicio requieren definición, con el objeto de sentar política.

A este respecto, parece aconsejable preguntarnos sucesivamente qué clase de personas debe emplear el IICA, de dónde las va a obtener, cómo las va a retener a su servicio y en qué forma se va a estimular el progreso individual.

Aunque ha estado subentendido en todas nuestras actuaciones, no está demás reafirmar aquí que el IICA aspira a albergar entre su personal sólo a lo mejor de lo mejor. Sabemos que toda institución vale por la calidad de los hombres que en ella sirven y que la labor de un organismo técnico como el nuestro tiene que juzgarse a través del impacto que ellos logren hacer en el desarrollo agrícola de los países americanos. Persigamos, pues, la excelencia en nuestro personal.

El funcionario profesional del IICA está llamado a desempeñar un papel de catalizador humano tan complejo que ello demanda de él extraordinarias cualidades personales. Aunque difíciles de ordenar en un estricto sistema de prioridades, me atrevería a señalar como la más valiosa la capacidad de inspirar a otros a la acción. En ella confluyen sus dotes de inteligencia, su habilidad para congeniar con sus semejantes, su iniciativa, imaginación y buen trato, con la comprensión de la cultura, el dominio del idioma y la solidez de su formación técnica.

A mi juicio, el IICA está todavía buscando un equilibrio apropiado entre los diversos componentes de una clasificación del personal.

Tan exigente combinación de características individuales y de preparación profesional no se encuentra disponible sino por excepción. De allí que al IICA no le quede más alternativa que emprender un programa deliberado de formación de su personal, dentro del cual el Comité Asesor de Perfeccionamiento Profesional está llamado a ejercer influencia decisiva. Incidentalmente, en la Oficina de Planeamiento estamos a la espera de las sugerencias que quieran hacer las Zonas y Centros en cuanto al plan de mejoramiento profesional.

Para poder atraer y retener buen personal, el IICA deberá esforzarse por satisfacer en la mejor forma posible las necesidades básicas de sus empleados entre las cuales figuran:

1. Lugar de trabajo y equipo adecuados
2. Ocupación interesante
3. Sueldo conmensurable con el standard de vida
4. Administración eficiente
5. Calificación que estimule la producción técnica y el desarrollo individual.
6. Incentivos y satisfacciones no monetarias, entre las que se cuentan aquellos que contribuyen a la seguridad, dignidad, oportunidad de progreso y creatividad del individuo.

Para mantener una alta calidad en las actividades del IICA es indispensable juzgar continuamente el desempeño del personal en relación con los objetivos generales de la institución y aquellos más definidos de la Nueva Dimensión y de determinados programas. Consecuentemente, debiera empezarse por incluir en la descripción de cada cargo una expresión clara de la calidad de frutos que se esperan del trabajo del empleado. Evidentemente, a su turno ello implica fijar normas de buen trabajo, a la vez que aconsejar y orientar al personal. Igualmente, conlleva condicionar los aumentos de remuneración a la calificación, abandonando los progresos automáticos.

Pero no todo debe exigirse del subalterno. Vale recordar aquí el inspirado consejo de Clarence Francis, Presidente de "General Foods Corporation", quien dice: "Uno puede comprar el tiempo de un hombre. Se puede pagar su presencia física en lugar determinado. Puede comprársele cierto número de movimientos musculares por hora o por día. Pero no se puede comprar su entusiasmo, su iniciativa, su lealtad; ni se puede comprar la devoción de su corazón, de su mente y de su alma. Esas cosas hay que ganárselas."

Reconociendo que se han realizado enormes progresos en los últimos años y que estamos muy satisfechos con ellos, subsiste la necesidad de continuar refinando el escalafón y para ello sugiero las siguientes medidas:

1. Perfeccionar las bases actuales de clasificación ampliando el puntaje para considerar adecuadamente los antecedentes de

capacitación realizadora del candidato.

2. Establecer la calificación anual a base de la producción técnica encaminada a cumplir los objetivos generales del IICA y los específicos de la Nueva Dimensión y de los programas técnicos.

3. Condicionar la permanencia en la Institución y el progreso en las remuneraciones dentro de ella a las calificaciones, descontinuando los aumentos automáticos de sueldos.

4. Evitar en lo posible las contrataciones fuera de escalafón.

5. Elevar la escala de sueldos, sin alterar la presente estructura del escalafón.

DISCUSION

Blair: Me permito formular las siguientes preguntas:

1. No consideran los presentes que la escala de sueldos del IICA está algo baja?
2. Qué ha hecho la Oficina de Planeamiento con respecto al escalafón?
3. Se conoce alguna otra experiencia en este asunto que pueda ser aprovechada por el IICA?

Hayward: Reconozco que se ha hecho notable progreso en los dos años pasados. El escalafón debe ser más flexible. Como uno de los criterios para establecer la remuneración de un funcionario es el desempeño de tareas de supervisión, es necesario reconocer dichas tareas y establecerlas muy claramente. Sugiero que se las reconozca solamente en períodos transitorios o temporales, a efecto de no seguir remunerando a un técnico por una supervisión que ha dejado de ejercer. Las condiciones en que se reconoce remuneración para estas funciones deben ser muy claramente definidas.

Rodríguez: Convendría separar, para aclarar mejor la discusión, dos ideas similares pero distintas:

1. La clasificación de funcionarios en el escalafón.
2. La clasificación anual de los funcionarios.

Madrid: Como Don Shurtleff ha dirigido toda esta tarea de formular el escalafón del IICA, sugiero que le demos la palabra para que nos explique los antecedentes.

Shurtleff: Para proceder sistemáticamente, consultamos inicialmente con la firma Ernst & Ernst, con la cual se analizaron todos los puestos. Este es el sistema más común, es decir, analizar los puestos o cargos, y no necesariamente las personas que los ocupan. Esta clase tiene ventajas la objetividad. Se establecen cuatro niveles de puestos según el nivel de responsabilidad, de experiencia y de

[illegible] necesario para desempeñar el puesto correspondiente. [illegible] la fórmula de Ernst & Ernst, que sumó todos los puntos para cada [illegible]. Con los puntajes correspondientes a todos los puestos elaboramos una curva, en la cual determinamos varias Clases.

Consultamos intensamente con Madrid, Planeamiento, y la Zona Norte, lamentando no haber podido consultar con las demás zonas en la medida de nuestros deseos. Obtuvimos así la descripción de cargos dentro de cada clase. Con esta base, dividimos los cargos en Principal, Adjunto, Asociado, para los Especialistas Principales y en Asistente Auxiliar, y Ayudante para los Especialistas de segundo nivel.

Tratamos de mantener reducido el número de clases para no tener problemas de "overlapping" en la curva. Como digo, utilizamos como base los requisitos mínimos para cada cargo, algo así como la descripción de cargo que se mandan con las cartas de nombramiento: sólo las características esenciales.

Dentro de cada clase situamos varios pasos. A diferencia del sistema más corriente, en que se clasifican puestos, nosotros tuvimos que clasificar personas para los puestos. El problema era que el mercado de trabajo para el IICA presenta casos de títulos cuyas equivalencias ignorábamos. Ignorábamos también hasta qué punto los años de experiencia equivalen a un título. Trabajamos así un año y durante ese año estudiamos las ventajas y desventajas de un sistema que clasifica los antecedentes de las personas en lugar de clasificar los requisitos de los cargos. Resultaron así las recomendaciones del comité designado por el Director General, las cuales fueron aceptadas por Damper para ser aplicadas en los ajustes de junio de 1964.

En resumen, en contestación a las preguntas de Blair, nuestro sistema es diferente al de las demás organizaciones, lo cual lo sabemos porque hemos estudiado varias de ellas. Texas y Harvard, por ejemplo, clasifican puestos. El Texaco también trajo el sistema que se usa en un Distrito Educacional de Ohio. Claro que en Estados Unidos el mercado de trabajo es mucho más uniforme.

Para [illegible] el problema de las equivalencias resolvimos establecer el siguiente sistema:

[illegible] un Ing. Agrónomo a número más grande de experiencia [illegible] en el paso 5 de la Clase VI, la clase más baja. Un Maestro con experiencia [illegible] en paso 5 de Clase V y un PhD en el paso 1 de la Clase VII. [illegible] 2 años para obtener un M.S. y 2 más para obtener el PhD. Como el Maestro continúa con 4 pasos más que el Ing. Agro., ello lleva una tasa de 2 a 1 en el peso del título del [illegible] 3 de Ing. Agro. y de 5 a 1 la relación entre [illegible] Maestro y el Ing. Agro. de las Especialistas [illegible] Clase VI. Así el Ingeniero Agrónomo tiene 5 años de experiencia [illegible] en la clase VI. Así tiene más de 5 años de experiencia [illegible] para obtener el título, recibir Ag. [illegible] [illegible] Así [illegible] Clase VII.

Ahora bien, una cosa que me preocupa es el futuro, es decir, la idea de que en el presupuesto proyectado del IICA estamos pensando en una proporción de 70% a invertir en programas al nivel postgraduado en enseñanza e investigación. Claro que tendremos otros programas a un nivel menor, por lo cual el escalafón debe contemplar esos casos especiales. Pero si efectivamente apuntaremos a esa proporción, tenemos que construir el escalafón en forma proporcionada a dicha prioridad, y no hacer que "la cola mueva al perro". Sería bueno definir si vamos a tener dos escalafones, es decir, uno para la escuela de graduados y otro para la gente que hace otras cosas.

Otro problema que nos preocupa es la equivalencia entre los títulos académicos otorgados por los diversos países. Es equivalente o no un doctorado de Francia, España o Brasil con un PhD de Estados Unidos? Hemos discutido esto con el Departamento de Educación de los Estados Unidos y estamos consultando literatura y referencias. Pero no hay fórmula mágica. Por ejemplo, consultamos el caso de un Médico-Veterinario de la Universidad Nacional Autónoma de México con M. Ras. El respondió: "Slightly higher than the M.S. de Estados Unidos".

Estoy de acuerdo con Havord en la necesidad de la flexibilidad. Por ejemplo, en los "factores especiales" a considerar podrían incluirse ciertas habilidades o experiencias especiales, tales como experiencia en Reforma Agraria, por ejemplo, que no hay muchos en el mercado que la poseen. También el Director General tiene la prerrogativa de tener en cuenta la oferta y la demanda en la fijación de salarios.

Pero el problema de fondo con el escalafón es que los factores o pesos hay que revertlos. Por ejemplo, debemos continuar aplicando 1/5 de peso al ing. agrónomo con respecto al PhD? O vale más? Eso si creo que la Comisión que va a trabajar en esto puede aconsejarnos.

Claro que debemos evitar una flexibilidad tan extrema que el escalafón no sea otra cosa que una colección de excepciones.

También necesitamos criterios para evaluar la producción del técnico en vista del aumento anual. Qué puntos consideraría el comité que debiera tenerse en cuenta? Nosotros estamos trabajando en esto.

Finalmente, está el problema de la responsabilidad de supervisar gente. Cómo remunerar a quienes administran? Pero el punto básico es definir qué entendemos por supervisar como una función. Así por ejemplo, es un supervisor una persona que supervisa 4 personas? Si es así, tendríamos la mitad de nuestro personal recibiendo crédito por supervisar. Estoy de acuerdo con Havord que debe ser un subsidio temporal mientras dure la función efectiva de supervisión, en un grado digno de tenerse en cuenta.

Madrid: Debo aclarar que el trabajo que se propone adelantar la Comisión sobre Escalafón no es destruir lo hecho, que es excelente, sino indicar áreas de posible mejoramiento. El sistema no es perfecto y puede mejorarse. Menciono los puntos que me han parecido más importantes:

[illegible]

[illegible]: [illegible] de los observadores [illegible] Ecuador, [illegible] del IICA está bajo. [illegible] está [illegible] el sueldo en la curva. Si llega a [illegible] IIIes [illegible], pero [illegible] a II y a I.

Hagen: No es [illegible] debido a diferencias de oferta [illegible] una [illegible], a quien le pagaría 12.000 y [illegible] no le llevó [illegible].

Shuptleff: [illegible] experiencia. Tenemos competiremos con todos el [illegible] que la curva en general está un poco baja.

Hagen: Otro indicio de que nuestra oferta es baja es el caso de Cerrato y Franco.

Shuptleff: Lo estudiaremos no este año sino el año que viene.

Fonseca: Ustedes tienen que convencerse de que lo quieran o no, están en [illegible] en el mercado internacional con todas las organizaciones que busca personal técnico. Y recuerden que el tipo de personal que el IICA busca es personal de alto nivel. Al mismo tiempo, los directores de los proyectos del FOE que el IICA administra son los que [illegible] más bajo. Otra cosa, yo creo que un [illegible] economía [illegible] un técnico debe ser pagado más bajo que un [illegible] o tenido diferente [illegible] Pero [illegible] a la responsabilidad total, [illegible] el mismo nivel.

Hagen: Eso explica por qué [illegible] verdaderos en este asunto.

Guardiola: [illegible] al lado de que los que están [illegible] en las [illegible] de la Clase [illegible] Administrativa. La verdad es que [illegible] con los [illegible]. Un sueldo de 600 o 650 dólares [illegible] ya lo pagan los países.

Pérez: [illegible] sobre el mecanismo para [illegible] el [illegible] [illegible].

Otra pregunta: [illegible] diferencia, se presenta [illegible] que actualmente está recibido por el [illegible] Si no, por qué no?

Shuptleff: [illegible] está incluido bajo el rubro llamado [illegible] en la fórmula, la cual debe [illegible] de la [illegible] [illegible]

[illegible]

Arroyo: ¿Existe algún mecanismo para revisar periódicamente la clasificación del personal que ya está clasificado?

Shurtleff: Estamos revisando anualmente, aplicando el mismo sistema adentro que afuera. Pero no tenemos los fondos suficientes por lo cual el ajuste lo hacemos en dos pasos. Hay gente que pronto recibirá más de un ajuste adicional.

Trujillo: Respondiendo a la pregunta de qué ha hecho Planeamiento en este sentido, podemos decir que hemos colaborado mucho con Don Shurtleff y el comité, del cual por cierto también Área es miembro. Esto no significa que la opinión de Área refleje la de la Oficina de Planeamiento, en la cual hay discrepancias sobre énfasis. Así por ejemplo Área es partidario de otorgar mucho peso a los títulos académicos, es decir prefiriendo una diferencia grande entre PhD y el resto. En cambio Sudamérica Centro abogan en favor de dar más importancia a las funciones ejecutivas que el candidato haya desempeñado, sus publicaciones, etc.

Considero muy urgente establecer criterios para la promoción. En el IICA es técnicamente posible que un PhD que haya entrado a un nivel alto, después de entrar deje de ser productivo pero siga siendo promovido con el mismo ritmo que un ingeniero agrónomo que entró a un nivel bajo pero que después se ha tornado a base de esfuerzo, enormemente productivo.

En un país en que la escala de sueldos está baja, una cosa es cierta: a todos nosotros nos llegan de vez en cuando ofertas tentadoras de otras instituciones, pero no dejamos el IICA por devoción a esta institución de servicio al público. Pero no debemos exagerar la importancia de esta lealtad. Además pronto no será equis contratar gente y sus pérdida que tenemos.

Otro punto: Hace años en el IICA, especialmente en la Zona Sur, la posibilidad de contratar consultores nacionales de tiempo parcial proporcionaba un sobresueldo. Pero últimamente hubo una decisión de política que impide hacer esto, con lo cual perdemos la colaboración potencial de y nuestra de alta especialidad, a bajo costo. Debiera revisarse esta medida, de modo que sea más flexible.

Shurtleff: Quisiéramos escuchar opiniones sobre si mantenemos o no la meta de llegar al 75% del personal al nivel posgraduado. Esto es muy importante.

Ferrer: Voy a ofrecer más leña al fuego. El costo de la vida es mucho más alto en ciertos países que en otros y la gente ya comienza a pensar en la relación entre dicho costo y el sueldo básico que les ofrecemos, no ya solamente en relación con el subsidio. Piensa que es necesario establecer ese ajuste que pese en diferencia ya a los que actualmente se encuentran en países de alto costo de vida y limitar las facilidades de permanencia del personal calificado.

Shurtleff: [illegible] adoptado la escala de subsidios variables del Proyecto 31, pero los costos de vida en los diversos países no afectan el sueldo básico. La forma sería tener un subsidio abierto, para no tener sueldos diferentes, en todos los niveles del escalafón, para los diversos países. También nuestros viáticos siguen el regimen variable de otras organizaciones, pero los ajustes no son todo lo rápidos y precisos que desearíamos, por falta de personal adecuado para hacer el significado los estudios necesarios.

Rodríguez: Otro cosa digna de tenerse en cuenta es que ciertos países conceden privilegios de importación y otros no.

Madrid: No podemos tener en cuenta ese tipo de problema.

Blair: También hay factores importantes que considerar en el escalafón del personal auxiliar, factores que no lo son en el escalafón del personal superior. En el auxiliar no es posible tener un patrón uniforme para todos los países. Debe relacionarse con a. el nivel de sueldos que prevalece en el país; b. la devaluación de la moneda, como por ejemplo en Colombia.

Hay dos alternativas. a) O pagamos en dólares, pero ahí corremos el peligro de alejarnos del nivel nacional. b) o bien establecemos designaciones uniformes de cargos pero dejamos los cajones de los salarios correspondientes, a depender de un estudio a hacer en cada país. Yo propondría la segunda alternativa.

Rodríguez: En Uruguay los organismos internacionales pagan en dólares pero entregan el equivalente en moneda nacional.

Díaz Rodríguez: Habrá que tener en cuenta también la existencia de ciertas disciplinas nuevas, tales como la Comunicación, en la cual no existen muchos Maestros y Ph.D., y por consiguiente nos vemos obligados a contratar empíricos. Ahora bien, como no tienen títulos académicos, son clasificados muy bajo, a pesar de que muchos de ellos ya están recibiendo sueldos bastante elevados en sus países. Ejemplo el caso de Carlos Lasso Ehrm, del Perú, a quien no pudimos contratar. En estos casos no debería dar más importancia a los "factores experiencia".

RECOMENDACIONES

1. Perfeccionar las bases actuales de clasificación ampliando el patrón para considerar adecuadamente los antecedentes de capacidad y calidades del candidato.

2. Por ahora la calificación anual a base de la producción técnica [illegible] cumplir los objetivos generales del BID y los [illegible] de la Nueva Educación y de los programas técnicos.

3. [illegible] en la Productividad y el [illegible]

las remuneraciones dentro de ella a las calificaciones, descontinuando los aumentos automáticos de sueldos.

4. Evitar en lo posible las contrataciones fuera de escalafón.

5. Elevar la escala de sueldos, sin alterar la presente estructura del escalafón.

6. Recomendar que no haya legislación sobre el reconocimiento pecuniario de las funciones administrativas desempeñadas por funcionarios clasificados en el escalafón de Enseñanza e Investigación, y que en los casos en que existan problemas la Dirección General con el Director Regional o de Centro correspondiente, busquen una solución adecuada.

7. Los casos de funcionarios clasificados dentro del escalafón de Enseñanza e Investigación que lleguen al último paso de la clase correspondiente deberán ser revisados individualmente por un comité especial, el cual dictaminará sobre las condiciones que deberán llenarse para poder pasar a la clase inmediatamente superior.

8. Que se mantenga la política de emplear con preferencia personal de niveles graduados, bien calificado. En aquellas disciplinas en las cuales el mercado profesional de personal graduado es muy limitado, se recomienda que, durante los próximos 6 años, se asignen pesos a los "factores especiales" dentro del sistema de clasificación.

9. Será política del IICA procurar que su personal pueda comunicarse fácilmente en español, idioma que es indispensable manejar satisfactoriamente para dictar clases y prestar asesoramiento. En consecuencia, el progreso hecho en el dominio del español se tomará muy en cuenta en la calificación anual y la incapacidad para comunicarse en este idioma será suficiente causal para impedir la renovación de los contratos de servicios.

Tema 1b

POLITICA SOBRE VIAJES DE SERVICIO Y ACTIVIDADES ENTRE LAS UNIDADES IICA

José Marull

El Director General pidió a Planeamiento que presentara un borrador de Política y Procedimientos sobre viajes, debido a que los viajes del personal son objeto de una vaga sensación de que algunos de ellos podrían ser innecesarios o podrían efectuarse de modo de aumentar la eficiencia en las operaciones. Se ha pedido a los técnicos que presenten informes y a los directores que aumenten el control.

Ahora bien, de qué magnitud es el desembolso que el IICA hace para los viajes de sus técnicos? Véase el cuadro presentado en la pizarra:

VIAJES - 1964-1965

	Zona Andina	Zona Norte	Zona Sur	Centr. Turlb.	Direc. Gral.	Total	%	Total Presup Aprbdo	%
Proy. 39 TCP	1990	3900	5475		3380	14745	807	204893	720
Proy. 201 TCP		7536				7546	413	134750	559
Proy. 206 TCP	11240	1260	3080		1970	17550	961	459559	386
Presup. Reg.	14711	19770	10673	32616	26150	103920	5690	1972676	527
Contrato AID	3800			26100		29900	1637	473300	632
Contrato NEP				6000		6000	328	159953	375
Fondo Esp. NU									
Acri				3000		3000	164	62874	
Totales	31741	32466	19228	67716	31500	182651	10000		
%	1734	1777	1053	3707	1725	10000			
Recursos, totales	825000	522000	641000	1973000	394000	4755000			
Viajes como % del total	3.84	6.22	3.00	3.52	7.99	4.19			

Aquí vemos que se ha presupuestado un 4% del presupuesto para viajes en 1965. Los diversos programas y dependencias varían alrededor de este porcentaje, siendo la Dirección General y el Proyecto 39 los que más viajan.

Del estudio que Planeamiento ha hecho de este problema sacamos dos conclusiones principales.

1. Que debe exigirse informes a los técnicos, de modo que al cabo de un año por ejemplo, dichos informes den una base para determinar si hay o no ineficiencia.
2. Que los viajes deben ser mejor planeados, evitando la improvisación.

Hemos preparado el siguiente borrador que paso a leer para ustedes.

Política sobre Viajes Oficiales de Servicio

1. Se consideran viajes oficiales los que corresponden a cualquiera de las siguientes calificaciones:

   a) Viaje a la Patria, Viaje de Estudio, de Reclutamiento o de Repatriación, según se reglamentan en Política y Procedimiento Nº 4, párrafo 48 a 60 y 92 a 120.

   b) Viajes autorizados por funcionarios competentes, para prestar un servicio directo a instituciones nacionales e internacionales.

   c) Viajes autorizados por funcionarios competentes, para prestar un servicio directo a alguna dependencia del propio IICA.

   d) Viajes autorizados por funcionarios competentes, para asistir a conferencias y reuniones o para efectuar diligencias que interesan directamente al IICA.

2. Aquí nos referimos únicamente a los viajes de servicio o sea a los incluídos en los ordinales b), c) y d) ya que los demás están reglamentados.

3. Como toda actividad del IICA, los viajes de servicio deben ceñirse a principios de eficiencia que aseguren su mejor utilización; no se efectuarán sino en los casos en que sean absolutamente necesarios, por no haber una alternativa más económica para cumplir un propósito importante que encaje bien dentro de las prioridades de trabajo de la institución.

4. Se procurará, en todos los casos, utilizar el técnico competente que se halle más cerca del sitio en donde va a prestarse el servicio a fin de evitar, en lo posible, desplazamientos demasiado amplios.

5. Las autorizaciones finales para viajar las deberán dar, por escrito y previa solicitud motivada, los siguientes funcionarios:

   a) Para los empleados de la Oficina Central: El Director General o el Subdirector.

   b) Para los empleados de las Oficinas Regionales: los respectivos Directores Regionales.

c) Para los empleados del Centro de Turrialba: El Director del Centro.

6. Las solicitudes de servicio que originen desplazamientos de personal las harán las instituciones interesadas al Director Regional de la zona en donde está localizado el país que desee el servicio. Se procurará que esas solicitudes se hagan con más de 90 días de anticipación y que sean específicas y claras sobre la clase de asesoría o colaboración que se desea, sobre la forma como se espera que se cubran los costos y sobre la época y lugar del servicio. Se tratará de evitar que las solicitudes sean demasiado personalistas. Sólo excepcionalmente se atenderán las hechas con anticipación menor a 90 días.

7. El Director Regional estudiará la solicitud y hará las averiguaciones necesarias para formarse un criterio sobre ella; tomará una decisión, si se trata de personal bajo su dirección, o en caso contrario, enviará la solicitud a donde corresponda, con no menos de 75 días de anticipación a la fecha de iniciación del servicio solicitado y con un concepto sobre la justificación de la asesoría y la mejor forma de prestarla. Copias de estas notas se enviarán al Subdirector General.

8. A las solicitudes que se presenten por otros canales, se les hará seguir el trámite indicado.

9. El Director Regional solicitante y el funcionario cuya autorización se requiera, se pondrán de acuerdo sobre todos los detalles y será a través de aquel que se le dará la respuesta definitiva a la institución solicitante.

10. En todos los casos se tendrá en cuenta el cuadro del SCAT preparado anualmente por la Oficina de Planeamiento, en el cual se anota la época en que cada técnico estará disponible para servicios de consulta.

11. En el caso de solicitudes de servicios dentro del Contrato AID éstas se dirigirán directamente a la Dirección o Centro del cual forma parte el funcionario cuyos servicios se desean, enviando sendas copias al Director de la zona en donde se halle localizado el país en el cual va a prestarse el servicio y al Centro de Turrialba. El Coordinador del Contrato AID solicitará la indispensable autorización del funcionario que deba darla (según se especifica en el punto 5) y la aprobación del Director Regional en donde se halle localizado el país en el cual va a prestarse el servicio. Si éste último no hace objeciones en un plazo de 3 semanas se considerará que está de acuerdo con la solicitud y la forma como se va a atender. De toda la correspondencia que se cruce sobre cada solicitud se enviarán sendas copias al Subdirector General, al Director Regional respectivo y al Director del Centro de Turrialba.

12. Para autorizar un viaje oficial de cualquier funcionario de Pro-

[illegible] de Jefes (Departamentos [illegible]) [illegible] para [illegible] con la [illegible]

13. Los viajes [illegible] en el ordinal 1 c) y 1 e) [illegible] días de anticipación a la fecha en que [illegible] el viaje, al Director de la Regional en donde se [illegible] el país al cual se a viajar el funcionario. El lapso [illegible] no tendrá en cuenta para [illegible] el Director General deberá [illegible]

14. [illegible] no menos de [illegible] que el Director respectivo, antes de [illegible] en [illegible] aprobado por el Director de la Regional en donde se halle localizado el país a donde se [illegible] la actividad, en los casos que [illegible] en el ordinal 1 b) y por el Subdirector General en los casos [illegible] en los ordinales 1 c) y 1 d).

15. Al regreso de un viaje oficial el técnico remitirá, dentro de los 15 días siguientes, un informe a su Director de las actividades que haya llevado a cabo, en donde se consignen los puntos siguientes:

a. Nombre del técnico;
b. país o países donde prestó sus servicios;
c. duración del viaje;
d. objeto del viaje;
e. lista de contactos: instituciones y personas con sus [illegible] cargos y direcciones;
f. otras [illegible] del técnico;
g. [illegible] por [illegible];
h. [illegible] sobre la utilidad del viaje;
i. [illegible] o de [illegible];
j. [illegible].

[illegible] el Director [illegible] al Subdirector General.

16. [illegible] del [illegible] de [illegible] al Subdirector General [illegible] de [illegible], donde se [illegible] la [illegible] y [illegible] no [illegible]. [illegible] el [illegible] viaje, [illegible]

[illegible]

PRESENTE

Gómez: Como se conjugan las exigencias de una anticipación de 90 días para planear el viaje de un técnico con la Lista de Disponibilidad de los técnicos que ha preparado el Centro en Turrialba y las Direcciones Regionales?

Rodríguez: Tratando evitar rigideces en el manejo de fondos de viajes y establecer el control en dos ocasiones fundamentales:

1. cuando se estudia el programa-presupuesto para el año siguiente
2. estudiando los informes mensuales de saldos de presupuestos, durante el transcurso del año.

Es cuando se prepara el presupuesto que deben justificarse los viajes planeados, no cuando el presupuesto ya está aprobado. Los informes mensuales indican si se está cumpliendo o no el programa aprobado.

Blair: Aunque mis sugerencias están contenidas en el proyecto de Varull, encuentro demasiado complejo el proyecto. Así por ejemplo, veo que hay procedimientos diferentes para empleados pagados por AID, por PCT, por UN, etc. Es necesario buscar un mecanismo de simplificación.

También considero muy importante establecer los requisitos que deben llenar las instituciones que soliciten el viaje de los técnicos del IICA para servicios en los países. En general el IICA debiera pagar el viaje, pero la institución nacional debiera hacerse cargo de los viáticos y viajes internos.

Si no se establecen estas condiciones, llueven las invitaciones y además las instituciones no hacen una selección o valoración de la necesidad de los servicios.

Otro asunto: la presentación de las cuentas. A veces un especialista de una unidad del IICA presta servicios en otra unidad del IICA. La oficina que requirió los servicios conoce y aprueba la exactitud del servicio, pero al rendir su cuenta en otra oficina, ésta no tiene base para juzgar.

Varull: Hay países que no pueden pagar viáticos. Así el Proyecto 39 ha tenido que cancelar ciertos cursos, que hubieran sido muy deseables, porque el país huesped no podía pagar.

Hayord: Me parece que las exigencias de que los viajes sean bien planeados, aunque deseables, son muy teóricas. Muy a menudo las circunstancias de los países hacen que el viaje tenga que hacerse con poco aviso. Esa es la razón por la cual a veces nos vemos obligados a funcionar como un "cuerpo de bomberos". Qué posibilidad creen los Directores Regionales que hay para "planear los incendios" con anticipación?

Madrid: Deberíamos educar a los gobiernos e instituciones para que las solicitudes sean más específicas y menos personalistas. A veces

los países técnicos del IICA estimulan que se les invite a ellos. Debe haber una política sobre los requisitos o aportes que deben satisfacer las instituciones nacionales. Solicito a la comisión respectiva que reglamente esto.

En cuanto a los canales, todos los servicios a los países deberían ser solicitados a través de las Direcciones Regionales. En esto también tenemos que educar a los gobiernos.

Por lo que toca a la duración de los viajes, deberían tener una duración mínima y una duración máxima. Un viaje a la Argentina, que cuesta más de mil dólares no debería durar sólo 3 días, como ya ocurrió. Debieran combinarse varios servicios. Un mínimo de una semana me parece razonable. En cuanto al máximo, debiéramos dejar la puerta abierta, de modo de poder concentrar servicios en una institución que lo amerite para tener impacto. Es mejor concentrarse que andar saltando de país en país.

Torres: Es cierto que debe establecerse normas sobre el pago, por parte de los países, de los gastos de los servicios, pero hay que dejar flexibilidad por cuanto hay ciertos países que no tienen capacidad. O bien su legislación no les permite pagar viáticos a personas que no son funcionarios del propio gobierno, como en El Salvador.

Marull: El mínimo y el máximo de duración deben ser sólo orientación, no imposición o prohibición.

Rodríguez: Los viajes de servicio a los países no debieran hacerse aisladamente sino como parte de un programa definido de asistencia a ciertas instituciones. Como es el caso de Virginia Lattes que tiene un programa de asistencia a las Universidades de Chile y Católica y viaja a ese país como parte del programa.

Shurtleff: Sostengo que debe haber flexibilidad en que los países paguen los servicios, pero la política general debe ser que paguen. Sólo así se da valor a los servicios.

Manual: Plantea el problema de las comunicaciones entre directores y centros sobre asuntos de coordinación de viajes. El Subdirector establecía que toda comunicación entre directores de zonas y de centros debiera hacerse a través del Subdirector. Esto puede evitar confusiones para poder evitar demoras. Los compromisos formales de viajes deben hacerse al nivel de Directores. Ahora bien, una vez concluido el compromiso, la correspondencia ulterior debería ser delegada posiblemente al jefe del programa involucrado, ya que el Director no puede ocuparse de toda esa correspondencia.

Será tarea que el comité de trabajo se ocupe de discutir los procedimientos de coordinación entre unidades del IICA para coordinar viajes.

[illegible]: [illegible] que [illegible] el Director [illegible] por eso hay importante [illegible] de los Directores Regionales.

Tema 4:

[illegible]

Juan Díaz Bordenave

Deseo comenzar agradeciendo a don Carlos Madrid el haber aceptado incluir este tema en la agenda de la Reunión de Directores. El tema es importante y su discusión oportuna. Es importante porque la experiencia muestra que a veces la mala distribución de los productos anula la eficacia de una buena producción. Y su discusión es oportuna porque en este momento existe una unanimidad de 100% sobre la necesidad de organizar definitivamente y eficientemente la distribución de las publicaciones del IICA.

El problema

La distribución constituye un problema para el IICA por una simple razón: el IICA es un sistema u organización complejo, con numerosas dependencias que producen publicaciones y con numerosos públicos que deben recibirlas.

La solución al problema, por consiguiente, debe tener en cuenta estos dos hechos: que el IICA no es una entidad monolítica, sino una constelación de unidades descentralizadas, cada una de las cuales contiene varios programas técnicos, y que los públicos del IICA son múltiples y geográficamente dispersos.

Una ilustración de este hecho es la siguiente: dentro del Centro de Turrialba, existen numerosos programas técnicos que generan publicaciones propias. Cada uno de dichos programas tiene sus públicos estratégicos. Pues bien, hasta hace poco, cada uno de dichos programas efectuaba por sí mismo la distribución de sus propias publicaciones.

En cuanto a la multiplicidad de públicos, la ilustra el hecho de que en una lista no exhaustiva que hice de los diversos públicos del IICA, encontré los siguientes:

Ministerios de Relaciones Exteriores
Ministerios de Agricultura
Facultades de Agronomía
Servicios de Extensión
Estaciones Experimentales
Centros de Documentación
Bibliotecas
Instituciones de Reforma Agraria
Institutos de Crédito Agrícola
Bancos de Fomento Agrícola
Institutos de Colonización
Organismos Internacionales
Misiones del Punto Cuarto

[illegible]

[illegible] de autores, [illegible] visitantes [illegible] nacionales y [illegible] extranjeros.

No olvidemos [illegible] especial que se [illegible] venta de libros, lo que [illegible] Industrial y con ella [illegible] de concordia para la [illegible] no estamos [illegible]

Distribución [illegible]

Desde este momento, [illegible] la distribución del IICA en [illegible] siguiente forma:

El Centro de Documentación [illegible] publicaciones y por consiguiente [illegible] número de [illegible] Además, [illegible] la secretaría ejecutiva del [illegible] publicaciones periódicas [illegible] Costa Rica [illegible] en los [illegible] Café y Cacao, así como de las [illegible] publicadas por el Consejo [illegible] de las Listas de [illegible] Además, [illegible] que varios de los [illegible] distribuían [illegible] copias publicadas [illegible] Costa Rica, [illegible] publicaciones [illegible] y bibliotecas [illegible]

El SIC [illegible] de [illegible] de la colaboración. [illegible] del programa de Text [illegible]

[illegible] por un [illegible] necesaria [illegible] de todos [illegible] y el que [illegible] para el [illegible] de la [illegible] y la [illegible] de publicaciones.

[illegible]

y la forma de l[illegible]

En cuanto a los libros en venta, actualmente hasta la fecha en Turrialba, eso es un problema aparte, que trataremos más adelante.

En cuanto a la distribución en las Direcciones Regionales, no conozco precisamente cómo está funcionando -- y espero que nos ilustren al respecto los Directores respectivos. Las Direcciones Regionales en realidad han publicado poco hasta la fecha, por lo cual el problema de la diversidad de fuentes no les afecta tanto como a Turrialba, aunque siempre tienen el problema irresuelto de la diversidad de público.

El problema más serio en distribución, considerado en forma global, es la falta de coordinación sistemática que permite a cada dependencia del IICA conocer qué publicaciones están distribuyendo las otras dependencias y a quién. Esta falta de coordinación efectiva entre las diversas dependencias causa entre otros los siguientes efectos:

1. Una dependencia no sabe oportunamente qué publicación nueva ha producido alguna otra dependencia.

2. Una dependencia no recibe suficientes copias de una publicación de otra dependencia, para atender pedidos o necesidades en la jurisdicción o área propia. Así ocurren defectos de OMISION, es decir muchas personas que debieran recibir publicaciones del IICA, no las reciben.

3. O bien, una dependencia recibe una cantidad suficiente de publicaciones pero no recibe la lista de envíos y por consiguiente procede a enviar publicaciones originadas en otra dependencia a personas que ya las han recibido. Se comete pues un pecado de DUPLICACION.

4. Otro efecto es que a Turrialba llegan pedidos de personas ubicadas en todo el continente, muchas de ellas de las mismas ciudades sede de las Direcciones Regionales. El envío desde Turrialba causa una demora innecesaria, además de privar a las Direcciones Regionales de una oportunidad de contacto con el público de su propia área.

Además de la falta de coordinación en la distribución, se nota una falta de coordinación en la producción de publicaciones. En la actualidad el manejo de las diversas series de publicaciones aprobadas por el Director General, ha sido entregado a diversos programas técnicos. De este modo, las publicaciones de la serie "Ayudas Visuales para la Extensión Agrícola" y "Materiales de Enseñanza en Comunicación" están a cargo del Jefe del programa de Comunicación en Instituciones de Educación Agrícola Superior, en Lima, mientras que la serie "Boletines Técnicos" está a cargo del jefe del programa de Comunicación Científica y Documentación en Turrialba. La serie "Materiales de Enseñanza en Ciencias Sociales" está a cargo del Dr. Di Franco en Turrialba, mientras que la serie "Materiales de Ense-

[illegible]

[illegible] fijo el [illegible] dependencias. [illegible] criterio "[illegible]", [illegible] no sólo las necesidades del país en [illegible], sino también las de los demás países y [illegible] del [illegible]. Las listas generales de canje, [illegible], y [illegible], no son listas institucionales.

La solución

Para encontrarle solución a este problema, en octubre de 1963, la Dirección General inició el [illegible] de Publicaciones. Este comité designó [illegible] integrado por Dª Francisca Malugani, [illegible], Dª Linda Nelson. [illegible] sub-comité elevó sus recomendaciones definitivas el 7 de abril de 1964 (como [illegible] de Publicaciones). El Consejo General de Publicaciones las estudió y aprobó el 27 de abril. Las recomendaciones al Director General. Conforme a las mismas, se crearía una Oficina [illegible] en Guatemala, pero dependiente del SIC. Se creaba [illegible] en Guatemala para aprovechar el aspecto económico [illegible] que se [illegible] indispensable adquirir.

El Director General no aceptó esta última opción y pidió al SIC (mano desaparecida) que preparara un nuevo proyecto, teniendo en cuenta la experiencia [illegible] dada por el Comité Ejecutivo de Intercambios.

El SIC preparó un nuevo [illegible] y circuló [illegible] a los Directores Regionales, a los miembros del Comité General de Publicaciones y a otros [illegible] interesados. Hubo en conjunto [illegible] otras [illegible] y dudas. Con base en dichas consultas el SIC preparó el formato que pasó a la [illegible] este último borrador [illegible] los años precedentes. [illegible] el Comité General de [illegible] [illegible] recibidas [illegible]

Las críticas y comentarios [illegible] este borrador fueron [illegible] una [illegible] discusión [illegible] del [illegible] Director General [illegible] el Director [illegible] el proyecto [illegible] 7 de [illegible] [illegible]

Como [illegible] Dirigiendo [illegible] Publicaciones [illegible] 1 y [illegible] [illegible] [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

El [illegible] es un [illegible] de [illegible], no a obtener [illegible], sino a proporcionar a los [illegible] y baratos. El [illegible] a todo el IICA y en el participar todas las Direcciones [illegible].

[illegible]

1. La propuesta desarrollo [illegible] el establecimiento de un sistema eficiente, ágil y [illegible], distribución, venta y [illegible] comercial de [illegible].

2. [illegible]:

   a. [illegible], utilizando sus [illegible]

   b. [illegible]

   c. [illegible] solo [illegible]

3. [illegible]

   a. [illegible]

   b. [illegible], el [illegible]

[illegible]

[illegible]

1) [illegible]

2) [illegible]

3) [illegible]

[illegible]

5. Se [illegible] de los costos de [illegible] que para los libros debe hacer [illegible] de producción [illegible] los siguientes:

a. El sueldo de un [illegible] Central de Publicaciones y Ventas.

b. El costo de una vitrina [illegible] de promoción de los libros, en [illegible] que comprende el [illegible] de libros a personas [illegible] como productores de [illegible] etc.

c. El envío de textos por vía aérea o carga marítima a los distribuidores, el seguro contra pérdidas, las pérdidas de ejemplares o el robo o deterioro de los mismos, etc.

d. Indispensablemente, el sueldo de un editor profesional que ayude a la [illegible] central a trabajar simultáneamente con un número mayor de manuscritos, de modo que el Programa cuente con una mayor diversidad de títulos en oferta.

e. Un mayor descuento para interesar a las organizaciones comerciales multinacionales y a los libreros.

f. Un descuento para libreros que se aplique desde un ejemplar de cualquier título.

g. Una ganancia razonable para expandir el programa y hacer posible la adquisición del mismo por el PNUD.

Se recomienda al máximo de que los costos del Programa sean lo más bajos posible para que estén accesibles a los [illegible] de América Latina [illegible] de [illegible] considerar. Pero al mismo tiempo el precio no puede ser tan bajo en [illegible] para servir la eficacia del Programa de Textos y [illegible] se [illegible] o [illegible] en [illegible] y desarrollo.

Juan Díaz Bordenave presentó dos documentos; uno en que se describe el problema de la distribución, la situación actual y la solución propuesta con ideas sobre distribución y venta de textos y materiales de enseñanza; el otro que consiste en un borrador de Política y Procedimientos sobre Distribución.

Madrid: Sería bueno que cada director informe como maneja su distribución de publicaciones.

Rodríguez: La biblioteca, encargada también del archivo de correspondencia, es quien conserva y registra las publicaciones que recibimos. Manda algunas a la Estanzuela. En la Estanzuela su bibliotecaria registra y separa las publicaciones que son para uso propio de aquellas para distribución pública. En cuanto a la distribución en sí, tenemos una lista bastante grande para el Boletín Informativo de la Zona Sur. También llega un número reducido de ejemplares de publicaciones de la Dirección General, pero como la distribución es hecha desde San José a las personas más importantes de la zona, nosotros no distribuimos estas publicaciones oficiales sino a un grupo reducido de personas.

En cuanto a la venta de libros, ellos están en depósito y aunque hemos repartido los carteles del SIC y hemos publicado anuncios (durante 3 días) en periódicos de Montevideo y Buenos Aires, la venta no ha sido muy elevada. También publicamos la lista de los libros en el Boletín de la Zona Sur que es trimestral. Los títulos que más interesan en la Zona Sur están agotados. Otra gran dificultad es que los compradores tienen que pagar los libros en dólares.

En cuanto a las publicaciones originadas en la Zona, hemos tenido falta de coordinación. Tenemos mucho material mimeografiado, cuadernos de notas, material para cursos, etc. que debería clasificarse y catalogarse. Creo que también los anuncios de actividades deberían llevar serie de una serie.

Figueroa: Hasta que el SIC salió de Turrialba, era el SIC el encargado de la distribución. Lo hacía tan mal que varios jefes de programas, ya fallecidos, comenzaron a distribuir nuestras propias publicaciones. Esto llegó a ser tremendo. Pero ahora tenemos una encargada de distribución, quien trató primero de mejorar la distribución en sí, la atención de solicitudes, el control del stock, la cobranza de los libros y la contabilidad, etc. En 6 meses de trabajo el nuevo sistema tuvo tanto éxito que hemos resuelto centralizar todas las publicaciones, aunque sólo unas pocas se dan en manos de los técnicos. Lo que nos hace falta ahora es perfeccionar las listas de distribución de publicaciones periódicas y accidentales.

No pienso muy en mal el borrador que presentó Juan Díaz. Sólo tengo una pregunta: ¿no se pierde en la burocracia cuando las listas para evitar duplicación?

En cuanto a materiales [illegible] tengo una duda: yo pensaba que el nombre del programa [illegible] era de Textos y Manuales y ahora veo que se lo llama de "libros y materiales de Enseñanza. Creo que el programa no debería reducirse a contener los libros financiados por Kellogg sino comprender todos los libros producidos en todo el IICA. Concuerdo también con Manuel que existe mucho material mimeografiado no incluído en las series y que debiera divulgarse porque es útil.

Marulli: Estoy muy complacido de ver que empezamos a movernos en el campo de la distribución, y creo que las proposiciones de Juan Díaz están muy "aterrizadas", lo cual me da mucha esperanza. Tengo algunas observaciones que hacer:

Con respecto a marcar las publicaciones con sus precios en la moneda nacional como lo sugirió Díaz, me parece peligroso debido a que la inflación es variable en los distintos países. A menos que los libros se muevan con gran velocidad, es peligroso.

Los textos del programa se han producido sin relación alguna con el estudio de las necesidades de las facultades de agronomía. Además, en lugar de conseguir que profesores de dichas facultades completasen sus apuntes para formar textos, se instó más bien a funcionarios del mismo IICA a preparar libros.

Los libros salieron muy caros, y un libro de Administración Rural de Hopkins que se vende por 6.00 dólares asusta a muchos estudiantes.

Opino que este problema de los libros es de tal naturaleza que los más favorecidos son los ratones de Turrialba, quienes parecen tener una marcada preferencia por el libro de Alers. Sugiero que separemos el pasado del futuro y busquemos una solución diferente a todo lo ensayado en el pasado. Se podría estudiar, por ejemplo, la transferencia de los libros desde Turrialba a las Zonas y desde éstas a las facultades de agronomía, para que éstas los vendan o las arrienden a sus estudiantes. O bien, podríamos tratar de que AID comprase todo el stock y lo distribuyese gratis a los estudiantes de América Latina.

Más adelante, pondremos gran cuidado en producir sólo los libros que realmente se necesiten y baratos. Pero primero debemos salir de este peso muerto de los libros parados.

(Explica la serie "clandestina" en Administración Rural que inició en la Zona Sur cuando fue director)

Blair: Creo que en el problema de los libros hay dos órdenes de cosas:

a) la producción intelectual y
b) la producción comercial.

Una cosa es distribuir materiales en instituciones de enseñanza e investigación y otra venderlos a través de librerías. Estamos familiarizados con el primer orden pero no con el segundo. Ahora bien,

el p[illegible]
un [illegible]

a. [illegible] [illegible] 2.000
b. La [illegible] 20.000
c. Un Gerente [illegible] 29.000
d. Un asistente [illegible] 6.000

Esto da un total de [illegible]

En cuanto a la distribución [illegible], podemos dividir el asunto según se trate de [illegible] propias (informes, textos, boletines técnicos o de [illegible]). Nuestra política es bien clara: [illegible] las publicaciones pro[illegible] aunque regalamos [illegible] evitamos un excesivo número de pedidos y [illegible] la publicación.

En cuanto a los libros, [illegible] seguir usando los canales propios del IICA, dando libros en [illegible], vendiendo a estudiantes de maestros cursos, y [illegible], con cargo a la Zona, a dirigentes, bibliotecas, etc.

En cuanto a publicaciones [illegible], [illegible] cantidades de las obras de ciertos autores que [illegible] estimular, tal como Galarda Ponce, Ochoa y el [illegible]. Cuando mandamos libros y publicaciones a las [illegible], los dirigimos siempre a la Directora correspondiente, pero en la carta [illegible] decimos que estamos mandando copia del envío del caso a los superiores del Director. Así no hay peligro de que alguien se quede con las publicaciones para su uso personal.

En cuanto a la distribución de [illegible] o boletín informativo, nuestra línea es enteramente definida.

Dos problemas: [illegible]

1. En cuanto a los [illegible] que habrá cambio [illegible] en el [illegible] que [illegible] se [illegible] la decisión se sitúa en considerar en cada [illegible], o convertirse en publicación [illegible] del Director (que figura en [illegible]). [illegible] la decisión es del Director [illegible]. Libros [illegible] ya lo incluido en [illegible] de publicaciones [illegible] en una lista [illegible] de [illegible], comprendiendo [illegible] y en los [illegible] "publicaciones de distribución [illegible], de progresiva inclusión [illegible]. [illegible] como la [illegible], [illegible]

2. [illegible]

duplicaciones en l[illegible], [illegible] confiábamos en que la solución estaba en la adquisición [illegible] máquina que clasificaba listas automáticamente y producía rollos de direcciones que se mandarían a las Zonas para pegarlas en los sobres. Visto que dicha máquina es muy cara y no parece posible comprarla en el futuro cercano, no hemos definido aun el mecanismo exacto para evitar duplicaciones, pero como ya disponemos de un Coordinador de Distribución en el SIC, puedo asegurar que encontraremos una forma.

3. El nombre del Programa de Textos y Manuales se cambió a Programa de Textos y Materiales de Enseñanza para poder incluir, además de manuales, otros materiales didácticos tales como mapas, gráficas, slides, etc. Dicho programa ahora comprende todos los libros del IICA, siendo los del programa Kellogg sólo una fracción del programa, con reglamento propio. Se está por aprobar un número de Política y Procedimientos para el programa de Textos y Materiales de Enseñanza.

4. En cuanto al costo del sistema, que yo propongo para mejorar la distribución me parece que Enrique Blair ha inflado sus cálculos considerablemente. El costo de distribución por Zona no puede ser de 2000 dólares; el encargado de distribución de Turrialba, contratado full time es sólo de unos 3.600 dólares, y no 20.000. El encargado de distribución de libros podría conseguirse por unos 6.000 y el ayudante del Editor, contratado al nivel auxiliar nacional, de 3.600. Así que en total el costo no pasa de unos 12.000 y podría ser mucho menos usando para encargado de distribución un miembro actual del personal.

Madrid: El comité correspondiente debe formular recomendaciones bien concretas para mover los libros depositados en Turrialba.

Blair: Permítanme presentar una proposición concreta. Que cada una de las Direcciones Regionales compre una cantidad de libros, de acuerdo a los títulos convenientes, y vean cómo se las arreglan para disponer de ellos, sea vendiéndolos o regalándolos.

Madrid: Creo que se podría destinar unos 2000 dólares por Zona para este loable propósito. Shurtleff podría decirnos cómo hacerlo.

Shurtleff: Sugiere algunos métodos, como consignación.

Marull: Las facultades pueden alquilar los libros a los estudiantes.

Díaz Bordenave: Creo que de la suma destinada por las Zonas a comprar libros, una parte debiera destinarse a conducir una campaña vigorosa de promoción y publicidad de los mismos. La pequeña campaña que el SIC realizó, al exiguo costo de 300 dólares y que incluyó carteles, volantes y un anuncio en "Agricultura en las Américas", produjo un efecto inmediato notable. Se vendieron más de 1000 dólares en libros sólo en Turrialba.

En cuanto a la queja de mucha gente de que no reciben las publicaciones del Instituto, me atrevo a decir que no es sólo un problema de

distribución [illegible] IICA publica muy pocas obras [illegible] publicaciones marcadas con un asterisco [illegible] relación a otras que tienen la cantidad de asterisos que tenemos! Creo que debiera crearse un incentivo para que los técnicos publiquen más.

Parull: Efectivamente, de 156 funcionarios del IICA, sólo 45 manifestaron intención de publicar algo en 1965 y las publicaciones planeadas alcanzan sólo a 73.

RECOMENDACIONES

1. Que los Directores estudien más en detalle el borrador de Política y Procedimientos sobre Distribución y hagan llegar sus reacciones a la brevedad posible al Subdirector.

2. Que para ayudar a la movilización del fondo rotativo del Programa de Textos y Materiales de Enseñanza, los Directores Regionales destinen una suma razonable para comprar los libros que están depositados en Turrialba.

3. Que, además de los libros así comprados, Turrialba envíe en consignación a los Directores Regionales las cantidades de libros que éstos soliciten para ofrecerlos en venta en sus respectivas zonas.

4. Que se estudie la posibilidad de nombrar en la Dirección Regional para la Zona Andina, de entre su personal o contratándolo especialmente, una persona responsable de coordinar la venta de textos y materiales de enseñanza en todo el IICA, sea a través de los canales propios del IICA, como a través de organizaciones comerciales distribuidoras.

5. Que se estudie la posibilidad de obtener los servicios de un consultor experto en la distribución comercial de libros técnicos, para asesorar al Jefe de Programa de Textos y Materiales de Enseñanza en todos los aspectos de la distribución comercial de los libros, desde el estudio del mercado potencial, la fijación de precios en monedas nacionales, etc.

6. Que el IICA publique la lista de los materiales mimeografiados fuera de serie que están disponibles para distribución en las direcciones regionales y centros, y que dicha lista sea puesta a disposición del público interesado.

7. Que los Directores Regionales y de Centros estimulen entre su personal el incremento de las publicaciones para distribución, incluso estudiando la reimpresión de las publicaciones agotadas que sean solicitadas con más frecuencia.

8. Que los Directores Regionales efectúen esfuerzos sistemáticos de establecimiento y promoción de la venta y materiales de enseñanza del IICA.

Tema 1d

REGISTRO DE ACTIVIDADES TECNICAS

José Marull

Durante la Reunión de Directores de 1963 se le encomendó a la Oficina de Planeamiento llevar un Registro Central de Actividades Técnicas del IICA.

1. Intenciones de Trabajo

Por intermedio de la Dirección de Operaciones, se empezó por averiguar de cada uno de los miembros del personal profesional asignado a determinados programas, sus intenciones de trabajo para el período fiscal correspondiente. Las recopilaciones de esas actividades previstas para 1963/64 y para 1964/65, respectivamente, se reprodujeron y repartieron oportunamente a todo el personal de la Institución. En la edición 1963/64 sólo se incluyeron las actividades de enseñanza, investigación, asesoramiento y publicaciones. En 1964/65 se agregan las épocas en que estarán disponibles los técnicos y la participación del personal en reuniones técnicas y seminarios.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las actividades previstas para 1964/65:

	ZA	ZN	ZS	T	Ts	Personal prof. que participa
Enseñanza	26	19	40	64	149	63
Investigación	10	6	53	69	138	62
Asesoramiento	22	2	22	25	71	32
Publicaciones	15	8	12	38	73	45
Suma	73	35	127	196	431	
Nº técnicos disponibles	6	6	8	30	50	50
Reuniones	14	3	11	36	64	67
Personal prof. asignado a programas a En. 15, 1965	19	9	17	57	102	
Promedio actividades por técnico	3.8	3.9	7.5	3.4	4.3	

Ha habido considerable aumento en el número de actividades anunciadas, desde 260 que fue para 1963/64 a 431 para este año fiscal. Sólo alrededor de un tercio de ese aumento es atribuible al incremento de

personal, de 79 a 102, que tuvo lugar en el mismo período. Sin embargo, esta cifra es todavía insuficiente si se le compara con los informes técnicos, en los cuales se da cuenta de unas 500 actividades en las categorías consideradas.

Buena parte de las actividades no registradas corresponden seguramente a la labor de 35 técnicos que todavía se abstienen de revelar sus intenciones de trabajo (eran 38 el año anterior).

Otro progreso importante durante el último año ha sido el de conseguir que se escriban los primeros proyectos de investigación. Hasta el momento de iniciarse la presente Reunión, la Oficina de Planeamiento ha recibido una relación escrita correspondiente a 51 de las 138 investigaciones presumiblemente en desarrollo. Faltan pues las informaciones relativas a 87 proyectos y subproyectos. En este sentido se solicita la colaboración de los Directores para activar el envío del material pendiente. En cambio, se han recibido además los detalles referentes a 49 investigaciones en marcha, las cuales no estaban previstas.

2. Actividades realizadas

Al cotejar las actividades realizadas según el Informe Técnico con aquellas previstas para 1963/64, se observan considerables disparidades. A modo de ilustración se mencionan los siguientes casos tomados al azar:

Caso 1. En una unidad del IICA que emplea seis técnicos, sólo dos de ellos habían informado de sus intenciones al Registro Central (RCAT). Dictaron 12 cursos, de los cuales había sólo uno registrado. Dejaron de hacerse dos investigaciones y se efectuó una no prevista. Dejaron de escribirse cuatro artículos.

Caso 2. De los cuatro técnicos, tres figuran en el registro. Se omitieron dos cursos, nueve investigaciones y cuatro publicaciones previstas.

Caso 3. Esta unidad cuenta con nueve técnicos, quienes dictaron nueve cursos, condujeron 21 investigaciones, participaron en seis reuniones técnicas e hicieron numerosas publicaciones. Ninguna de estas actividades había sido registrada.

Caso 4. Cinco Técnicos. Ellos dejaron de dictar dos cursos y de desarrollar cinco investigaciones previstas. En cambio, los artículos publicados y el servicio de consulta prestado no figuran en el RCAT.

3. Pasos futuros

La experiencia adquirida hasta el momento sugiere atender en el futuro inmediato a los siguientes pasos, para todos los cuales se solicita el apoyo y colaboración de los Directores:

a) Definir más exactamente lo que se entiende por curso, investigación

publicación y otras actividades técnicas, mantiendo notas de crédito.

b) Compilar y difundir el catálogo de proyectos de investigación.

c) Utilizar las intenciones tentativas de trabajo para el año subsiguiente como herramienta de elaboración de presupuesto.

d) Obtener la información sobre intenciones definitivas de trabajo de los técnicos, tan pronto se conozca el presupuesto aprobado por la Junta Directiva y antes que se inicie el año fiscal.

e) Como segunda fase de la revisión por unidades administrativas, iniciar un plan de revisión sistemática por programas técnicos de modo que se cubra toda la labor del IICA en un quinquenio.

DISCUSION

Marquli: Quieren los directores que la Oficina de Planeamiento siga publicando la lista de graduados en ciencias agrícolas, las estadísticas latinoamericanas y el registro de actividades técnicas?

Elwin: Debiera actualizarse la lista de graduados en ciencias agrícolas sólo cuando haya un número suficiente de nombres nuevos. Mientras tanto podrían agregarse hojas sueltas a la lista actual. Lo mismo con las estadísticas latinoamericanas.

Rodríguez: El registro de actividades técnicas está presentado en forma un poco complejo. En la Zona Sur tenemos un Calendario de Actividades de los Técnicos, que se entrega en Diciembre y que distingue planes tentativos, programados, confirmados, realizados, etc. Este calendario nos sirve para estimular a los técnicos a cumplir sus programas.

Torres: Las publicaciones de la Oficina de Planeamiento son muy útiles. Nosotros también tenemos un calendario de actividades. Tal vez podríamos revisarlo cada 3 o 6 meses y remitirlo a Planeamiento. Tal vez convenga unificar los calendarios.

Madrid: Me preocupa el número de reclamitentes; 35 representa la tercera parte de nuestro personal. Al no informar, la Dirección General no sabe si está trabajando o no en algo que la Junta Directiva ha considerado importante y para lo cual nos han aprobado fondos. A lo mejor están dedicados a sus propios "hobbies" y no a los programas aprobados por la Junta.

Marquli: En cuanto: [illegible] el mejoramiento de nuestros propios sistemas de información, las [illegible] de la Junta están mucho más conocedores ahora de cómo se [illegible] y qué hacemos. Pero esto trae la consecuencia de que [illegible] y la [illegible] correspondiente de que no [illegible] otros [illegible].

Díaz Rodríguez: Tal vez cuando se establezcan los criterios para determinar los aumentos anuales o las promociones del personal, uno de los criterios pueda ser que la persona haya informado cumplida y oportunamente sobre sus propias actividades. Esto obraría como un incentivo muy poderoso sobre la disposición a informar.

Reynion: Yo creo que es sólo cuestión de que el Registro tenga continuidad. Llegará un momento en que informar para el técnico será algo automático. Lo que a mí me preocupa es la baja productividad.

Haverd: Debemos encontrar la forma de convencer a los técnicos de que dan tanto valor a informar sobre lo planeado como a informar sobre lo realizado.

Blanco: Los que son renuentes a adoptar el sistema de programación previa son o los muy nuevos o los muy viejos. Es sólo falta de hábito. Aquellos que comienzan a usarlo, se muestran muy satisfechos. Otra cosa es que la Dirección General podría emitir una ORDEN ADMINISTRATIVA, ya que la firma nos ayudaría a demostrar a los técnicos la importancia que el INSA asigna a la información sobre los planes individuales.

Hernández: Un grupo de nuevo técnicos de Guardalla que no había informado, quedó fuera cuando salió el Registro sin nada de ellos. Para el nuevo Registro ya han informado.

Rodríguez: El éxito del registro se basa en dos cosas:
a. La continuidad
b. que se efectúe el análisis de los datos.

Aquellos que también en los informes de los técnicos se hicieron más claros y más cuantitativos, no fue algo aislado, sino que más inclusive también pudieron.

[illegible]

[illegible] proporcionar la colaboración solicitada por la [illegible] para la realización de los cursos organizados [illegible] del R.I. MAE.

Anexo de A.P.P.

MEMORANDUM — AÑO 1966-1967

Con el propósito de mejorar el procedimiento que estamos aplicando en la preparación del presupuesto para el año 1966-1967, nos parece oportuno hacer énfasis en algunos puntos básicos para la mejor marcha del trabajo. Tales puntos son el resultado de observaciones que se han hecho en la Dirección General, durante la preparación del presupuesto para el presente año fiscal:

1. La preparación del presupuesto deberá hacerse siguiendo la misma pauta detallada en el folleto de Instrucciones para la Preparación del Presupuesto, que fue distribuído.

2. Los resúmenes y los detalles deberán ser presentados siguiendo el mismo formato que se empleó para el presupuesto para 1965-1966.

3. Hay que preparar los presupuestos de acuerdo con las fechas señaladas en las instrucciones para preparar el presupuesto y los mismos deben estar en la Dirección General a más tardar el 1 1º de setiembre.

4. La parte expositiva relativa a programas y a justificación de costos deberá ser bien explícita, tal como se hizo en el presupuesto vigente, y estaría mejor aún si se agregasen mayores especificaciones.

5. Recomendamos no dejar subtítulos de la planta sin mencionar. Si no procede hacer comentarios, ello deberá ser especificado.

6. La descripción de las realizaciones llevadas a cabo durante el año anterior, deberá ser breve y concisa. Se hará referencia a ellas solamente en el caso de que se hubieren producido vacantes en las posiciones. En estos casos se estipulará por cuánto tiempo, en la misma forma que se hizo en el presupuesto del presente año fiscal.

7. Las explicaciones del programa proyectado para 1967-1968 también deberán ser concisas. Solamente deberán mencionarse las nuevas realizaciones, los cursos que van a dictarse, o los cambios que se prevén en el programa, de manera similar a como se hizo en el documento en vigencia.

8. La reducción del 10% de las partidas deberá mostrarse en columna separada, como parte de la presentación del presupuesto. Esto se reafirmará más tarde con memo del Director General.

Shurtleff: El [illegible] debido a que los directores no [illegible] para el pasado presupuesto, Samper, Madrid y yo tuvimos que encerrarnos durante toda una semana para reducir los presupuestos.

Madrid: Es necesario que se expliquen mejor las justificaciones de cada programa, que se de una idea resumida de en qué se gastaron los fondos el año pasado, que se explique cualquier excepción, anomalía o cambio importante, no dejando sin llenar ninguno de los subtítulos de la pauta, aunque sea poniendo "No se aplica" o algo por el estilo.

Blair: Si se hace el incremento del 10% (que las instrucciones piden detallar al lado del presupuesto), prácticamente no hay un aumento de un año al otro, ya que el aprobado por la junta es del 15%. (Blair da lectura a una carta que envió al Director Encargado de la Zona Andina el 3 de agosto de 1964, durante sus vacaciones. En dicha carta detalla los criterios de programación e inversión de fondos usados en la Zona Andina).

Rodríguez: Deberíamos disponer de una partida de unos 1000 dólares que pudiéramos usar para cualquier imprevisto en situaciones técnicas, tal como tener que invitar a algún técnico nacional a participar en algún viaje o actividad importante para nuestros programas.

Shurtleff: La Zona Andina tiene una partida bajo el control del propio director, llamada Servicios Especiales (pág. 64 del Programa-Presupuesto 65-66)

Rodríguez: Hay presupuestos que no pueden incluirse en unidades de trabajo y en los cuales los Gastos Complementarios son mayores que los demás en conjunto. Por ejemplo en Educación Agrícola Superior en la Zona Sur se destinan a estos gastos 27.500 de un total de 28.000. Habrá alguna forma más adecuada de presupuestarlo?

Shurtleff: Eso fue un problema, pero se resolvió presentarlo como unidad de trabajo para no romper las equivalencias. Ver Zona Andina, p. 198. No obstante, puede reconsiderarse.

Con referencia al Cuadro 2 (pág. 29 en la Zona Andina), es necesario aclarar mejor y desglosar las partidas separando el % del tiempo de los técnicos dedicado a programas al nivel graduado y a otros niveles (adiestramiento en servicio, asesoría, etc.)

Blair: Supongo que Shurtleff nos enviará una nota sobre los criterios a seguir, si se va a subir el valor de las unidades o si usaremos el aumento en fortalecer los programas más débiles.

Shurtleff: Lo hemos estado [illegible] Madrid y yo visitaremos la Zona Andina en junio y la Zona Sur en octubre.

RECOMENDACIONES

1. Que los Directores Regionales, al preparar su próximo presupuesto, estén autorizados a incluir, dentro del rubro "Administramiento y Servicios", una partida de "Servicios Especiales" con fondos sin definir, para cubrir gastos de viajes o servicios especiales que no se puedan prever antes de comenzar el año.

2. Que la Dirección General mande a cada Director Regilnal instrucciones sobre los criterios que se deben aplicar en la preparación del próximo presupuesto. Esos criterios deben explicar la política sobre si se debe o no aplicar fondos primero a aumentar unidades que ya existen, o a agregar nuevas actividades tales como seminarios.

3. Que la Dirección General mande instrucciones sobre la reducción del 10%.

Area 2 - RELACIONES INTERNAS Y POLITICA
DE PROGRAMAS

Tema 4:

[illegible] GRUPOS: POLITICA Y PROGRAMAS PARA EL OTORGAMIENTO DE BECAS Y PROPORCION DEL PRESUPUESTO QUE SE DEBE DESTINAR A LAS MISMAS

Gordon Kwong

Uno de los factores críticos que podrá impedir seriamente el aprovechamiento, por parte de las instituciones de los Estados Miembros, de los programas de enseñanza de la Escuela para Graduados del IICA, tanto en el Centro de Enseñanza e Investigación de Turrialba como en los programas de las Direcciones Regionales, es la falta de suficientes becas para cubrir los gastos de viaje, alojamiento y comida y ciertos gastos esenciales de enseñanza de los estudiantes que estas instituciones quisieran mandar a perfeccionarse.

Dado el hecho de que las necesidades de los países, de contar con personal especializado al más alto nivel, son enormes y crecientes, se debe asegurar que la capacidad de enseñanza de la Escuela para Graduados se use al máximo posible.

Por lo tanto, el IICA debe:

a. Incluir fondos dentro de su presupuesto regular para un cierto número de becas.

b. Hacer todo lo posible para asegurar que los programas financiados por otras entidades que administra el IICA, incluyan fondos para becas.

c. Crear un Programa de Becas, al cual podría contribuir cualquier institución, empresa e individuo interesados, tal y como recomendó la Junta Directiva en la resolución adoptada en la Tercera Reunión Anual en 1964.

d. Intensificar gestiones ante instituciones financieras oficiales y privadas para que ellas provean fondos para financiar becas.

El IICA, de sus propios fondos o a través de los fondos de los programas especiales que administra, debe estar en condiciones de financiar aproximadamente el 50% de los estudiantes en la Escuela para Graduados. El cuadro siguiente muestra la capacidad de enseñanza actual y proyectada de la Escuela para Graduados, de acuerdo con los programas ya financiados y puestos en marcha (es decir, sin contar con ningún aumento), y la disponibilidad actual de becas, expresados en estudiantes-año.

.../

	Becas no disponibles en 1965-66	Capacidad de Enseñanza 1965	1966	1967	1968
Centro de Turrialba					
Presupuesto regular	8				
NEP	5				
ACVI	6				
Total:	19	110	175	200	200
Zona Norte	5				
Zona Sur	12	20(*)	25	30	30
Zona Andina	7	5	10	20	30
TOTAL	43	135	210	250	260

(NOTA: No fue posible incluir fondos para becas dentro del contrato IICA/A.I.D. ya que todo el adiestramiento financiado por la AID, tiene que ser a través de becas financiadas con los "Fondos para Adiestramiento" asignados a cada USAID individualmente).

(*) Estas cifras se refieren a estudiantes año por Zona y no a becas de cada Zona.

A. Becas incluídas dentro de los presupuestos del IICA

Actualmente, hay aproximadamente 43 becas disponibles dentro de los programas del IICA, contra una capacidad de enseñanza de unos 135. Este número de becas debe por lo menos triplicarse durante los dos o tres años venideros.

B. Becas financiadas por otras entidades

Las entidades principales son:

1. Misiones AID.

2. Programa de Becas de la OEA.

3. Naciones Unidas, incluyendo la FAO y Proyectos Nacionales del Fondo Especial.

4. Las Fundaciones.

5. Las instituciones [illegible]

6. Entidades privadas.

Cada una de estas entidades dentro de los diferentes países debe ser ampliamente informada sobre los programas de adiestramiento del IICA; además cada aspirante debe ser informado de estas posibles fuentes de becas. El IICA debe iniciar un programa de promoción con estas entidades, a través de las Direcciones Regionales.

C. Monto de las Becas

Las becas deben incluir lo siguiente:

1. Costo de viaje de ida y regreso.

2. Gastos de matrícula y de enseñanza, que normalmente serán "cancelados" cuando la beca esté sufragada por una institución oficial de un Estado latinoamericano.

3. Gastos de seguro médico.

4. Ayuda para la preparación de la tesis.

5. Ayuda para la compra de libros.

6. Gastos de viaje de estudio.

7. Gastos personales, incluyendo alojamiento, comida y asignación personal.

Hasta donde sea posible, todas las becas, incluyendo las financiadas por otras instituciones, deben ser calculadas sobre bases similares, cualquier que sea la dependencia del IICA donde estudie el becado. Estas bases deben ser:

1. Viaje de ida y regreso: Clase Turista "jet", más viáticos, de acuerdo con los reglamentos del IICA.

2. Gastos de matrícula: $300.00, al entrar el estudiante. Gastos de enseñanza de $8.00 por mes o porción de un mes.

3. Seguro médico: según arreglos locales en cada país, para cubrir todos los gastos previstos en el sistema de seguro médico nacional.

4. Ayuda para la preparación de tesis: sobre la base de gastos reales, hasta un máximo de $50.00.

5. Ayuda para la compra de libros: para libros recomendados o aprobados por el Consejero principal, hasta un máximo de $50.00.

../

6. Gastos [illegible] en grupo -- sobre la base de [illegible] **reales.** [illegible] solo -- sobre la base de viáticos.

7. Gastos de alojamiento y alimentación: una suma calculada de acuerdo con un costo real razonable. Gastos personales, al nivel aproximadamente de $2.00 diarios.

Para poder utilizar los fondos disponibles en la forma más eficaz posible, se debe también usarlos para complementar la beca de estudiante, para quienes reciben un apoyo financiero parcial procedente de otra fuente.

D. Selección de los becarios

Se debe hacer un esfuerzo máximo para seleccionar estudiantes de un alto nivel intelectual, que realmente puedan contribuir al desarrollo institucional al regresar a sus países. Para permitir una selección estricta será conveniente tener un número de candidatos dos o tres veces más alto que el número de cupos disponibles. Se debe procurar que cada aspirante sea entrevistado personalmente por un técnico del IICA, preferiblemente un miembro del Consejo Académico, quien debe rendir un informe confidencial al Decano y al Director Regional. Estas entrevistas deben ser llevadas a cabo, cualquiera que sea la fuente de la beca.

Los puntos basicos a tomar en consideración en la selección de estudiantes incluyen los siguientes:

1. Capacidad intelectual del candidato.

2. Necesidades de los países.

3. Preparación básica del candidato.

4. Madurez y dedicación del candidato.

Para facilitar la selección adecuada de becarios, la Escuela para Graduados y las Direcciones Regionales deben siempre mantener adecuadamente informadas sobre los programas de la Escuela para Graduados a todas las instituciones nacionales de enseñanza, investigación y desarrollo rural. Igualmente, deben hacer llegar esta información a egresados de las Facultades de Agronomía.

Se deben aprovechar los viajes oficiales a los Estados Miembros que realicen los técnicos del IICA para diseminar esta información y para mantener las entrevistas. Cada Director Regional y de Centro debe informar a sus técnicos, individualmente, antes de efectuar cualquier viaje oficial, sobre las tareas específicas que les corresponden en este sentido durante el viaje a realizarse.

../

E. Impacto institucional

Para asegurar el máximo impacto de los programas de enseñanza de la Escuela para Graduados hacia el desarrollo institucional en los Estados Miembros, se deben desarrollar programas específicos, de común acuerdo entre el Director del Centro de Turrialba y el Decano de la Escuela para Graduados y los Directores Regionales. Estos programas serán cooperativos entre instituciones de los Estados Miembros o grupos de instituciones, y el IICA. Incluirán, por ejemplo, el adiestramiento de un número determinado de técnicos en campos específicos durante un período establecido; la organización de seminarios de alto nivel en materias determinadas para profesores, investigadores o técnicos en desarrollo rural, y servicios de asesoramiento y respaldo directo para fines determinados. Los acuerdos deben tener una duración de 3 a 5 años, y deben concretarse en "memorandos de acuerdo" entre el IICA y las instituciones afectadas.

F. Procedimientos

1. Cada aplicación para admisión recibida, y la documentación adjunta, ya sea a través del Director Regional o del Decanato de la Escuela para Graduados, debe ser en duplicado, para que tanto el Director Regional como el Decanato dispongan de antecedentes completos sobre cada candidato.

2. A más tardar el 1º de Abril de cada año, cada Director Regional debe proponer al Decanato de la Escuela para Graduados, la utilización, dentro de la Escuela para Graduados, de los fondos de beca disponibles en su Zona para el año fiscal siguiente. A más tardar el 1º de Junio de cada año, el Decano de la Escuela para Graduados confirmará a los Directores Regionales su acuerdo definitivo en el mismo sentido. Cualquier discrepancia que surja, se resolverá de común acuerdo entre el Director Regional y el Decano durante este lapso de dos meses.

3. El 1º de Junio, el Secretario de Enseñanza confirmará la admisión definitiva para el año académico siguiente, de los candidatos becados o pendientes de becas a través de otras entidades financiantes.

4. El Secretario de Enseñanza mantendrá al día una lista indicando el estado de todas las solicitudes recibidas, y mandará copia a todas las Direcciones Regionales cada dos meses durante todo el año. (Esta lista ya está en marcha).

Favord: Deseo ampliar [illegible] de la [illegible] 4 de mi ponencia, que dice: "Para poder utilizar los fondos disponibles en la forma más eficaz posible, se debe también usarlos para complementar la beca de estudiante, para quienes reciben un apoyo financiero parcial procedente de otra fuente".

El IICA sólo en muy raros casos ha completado becas deficientes. En ciertos casos, las instituciones nacionales como por ejemplo el INTA de Argentina o el gobierno del Ecuador, han pagado a los becarios su sueldo completo además de la beca, pero en muchos casos las instituciones nacionales interesadas en mandar estudiantes no pueden costear todos los gastos. Esto produce un cierto detrimento. Así por ejemplo, en México podría hacerse mejor uso de la Escuela para Graduados si el IICA pudiese complementar las becas. Claro que esto crearía una situación delicada en ciertos casos. Este problema involucra también la situación de los estudiantes casados. OEA y AID no pagan gastos de los familiares. Hasta el momento el IICA tampoco pero hay que estudiar este problema cuidadosamente.

Padilla: El importante documento presentado por Favord consta de varios puntos. Sugiero que los discutamos punto por punto, a saber:

1. Incluir fondos para becas en el presupuesto regular del IICA.

2. Promover que los programas financiados por otras entidades, y administrados por el IICA incluyan fondos para becas.

3. Crear un Programa de Becas, al cual puede contribuir toda institución, empresa o individuo (como lo recomendó la Junta en la Tercera Reunión en 1964).

4. Intensificar gestiones ante instituciones para que ellas financien becas.

Pizzuti: La filosofía básica de la complementación de becas es muy sana. Pero el IICA debería reservarse el derecho de controlar la selección de los becarios y el lugar donde las becas pueden hacer mayor impacto.

Rodríguez: El IICA debe tener un programa progresivo de otorgamiento de becas propias. Debe haber un período de transición para no comprometer la marcha de los cursos actuales. Cuando el programa ya esté en régimen permanente se podrá saber con anticipación las áreas que deben fortalecerse, etc.

Blair: Concuerdo con establecer becas propias para fortalecer la Escuela para Graduados. Ya en las Zonas se ha visto esa necesidad. La Zona Andina tiene 5 becas ahora y tendrá 7 [illegible] para la Escuela para Graduados. Nuestras becas son de tipo institucional, es decir, orientadas al adiestramiento para fortalecer instituciones específicas de los países miembros. En nuestro sistema [illegible] la promoción para estimular en instituciones [illegible] o internacionales la utilización de la Escuela para Graduados. [illegible] hecho hay que hacer [illegible] hecho un documento [illegible] que no [illegible] objetivo. No se indica por qué el IICA es más que [illegible] otros países. En la Zona Andina [illegible] un pequeño folleto para anunciar las becas para la Escuela para Graduados. [illegible] debería incluir [illegible]

[illegible]

[illegible] Hay muchos libros que no hacen estudiar en [illegible] [illegible] [illegible].

[illegible] [illegible] [illegible]. El dinero de la [illegible] [illegible] [illegible] de [illegible], [illegible] lo pone todo en [illegible] [illegible] [illegible] no vemos un centavo.

[illegible] [illegible] muy importante el problema de los estudiantes que [illegible] han recibido bases diferentes. En la Metaversión [illegible] [illegible] [illegible] y [illegible] a cursos. Deben ser [illegible].

[illegible]: En la lista de cursos involucrados en la beca falta el [illegible] [illegible] de [illegible] tanto para cursos [illegible] como para cursos [illegible].

[illegible]: [illegible] que 50 dólares para libros es muy bajo, ya que [illegible] para 6 ó 7 libros. Debíamos también establecer la [illegible] de los estudiantes 1 2 ó 3 partidas básicas de su especialidad.

[illegible]: Aunque es importante la diferencia entre becas para estudiantes [illegible] y rellenos, debemos recordar que AID y CPA se rem[illegible] [illegible] [illegible] a [illegible] esta diferencia, y que estos son quienes financian la [illegible] de los estudiantes.

[illegible]: La [illegible] de Tumialba, que a veces engloba la de todo el [illegible] [illegible] que determina la falta de libros en venta a [illegible] [illegible] [illegible] en negativa en la extensión de la [illegible] [illegible] en [illegible]. Debemos considerar las necesidades de los estudiantes [illegible] [illegible].

[illegible]: [illegible] [illegible] el [illegible] [illegible] [illegible]

[illegible]

Los candidatos deben ser considerados en la selección de candidatos [illegible] los siguientes:

a. Dominio del idioma español, expresión hablada, escrita y de lectura del candidato.

b. Posibilidad de que el candidato sea un elemento de labores, al regresar a su país.

c. Necesidades de los países.

6. Se procurará que cada candidato sea entrevistado personalmente por un miembro del BID, preferiblemente un miembro del Consejo Académico [illegible] un informe confidencial al Decano y al Director Regional [illegible]. Estas entrevistas se llevarán a cabo cualquiera que sea [illegible] de la beca.

7. Para mantener la selección adecuada de becarios, la Escuela [illegible] dos y los Directores Regionales mantendrán siempre adecuado [illegible] sobre los programas de la Escuela y a disposición a todos los [illegible] nacionales de enseñanza, investigación y desarrollo [illegible] a los [illegible] de las Escuelas [illegible]

[illegible]

b. [illegible]

c. [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Tema 2b:

ACTIVIDADES DE LAS ZONAS PRESUPUESTADAS COMO PARTE INTEGRAL DE LA ESCUELA PARA GRADUADOS

Damon Boynton

Una mirada rápida al Programa Presupuesto 1965-66 da la impresión de que se dará un gran impulso a la Escuela para Graduados como resultado de magníficos aumentos en las partidas para la Escuela en los presupuestos de las Zonas y que esta contribución de las Zonas seguirá aumentando hasta 1968-69. De acuerdo con las ilustraciones de la página 25 el porcentaje del presupuesto total para la Escuela para Graduados en la Zona Andina será de 36% en 1965 y sube a 48% en 1968; en la Zona Norte será de 16% en 1965 y sube a 38% en 1968; y en la Zona Sur será de 43% en 1965 y sube a 50% en 1968; mientras que en Turrialba será sólo 37% en 1965 pero alcanzará 79% en 1968.

Pero al inspeccionar los datos y las explicaciones dentro de los presupuestos se ve que hay falta de entendimiento de lo que es la Escuela para Graduados y se ve que en realidad la gran mayoría de los compromisos atribuídos a la Escuela en los presupuestos de las Zonas, son para propósitos en este momento fuera de las responsabilidades de la Escuela. Entonces, debemos primero considerar las responsabilidades de la Escuela y después considerar otra vez qué partes de los presupuestos de las Zonas contribuyen directa o indirectamente a la Escuela.

La Escuela para Graduados del Instituto tiene requisitos bien definidos en sus reglamentos, y programas claramente descritos en sus otras publicaciones. Todos los estudiantes son aceptados después de llenar solicitudes formales para una u otra categoría de programas de estudios. Hay un Decano y un Secretario que se encuentran en el Centro de Turrialba. Hay un Decano auxiliar en la Oficina de la Zona Sur, que sirve como representante del Decano y presidente del grupo de la Facultad de La Estanzuela, Uruguay, el cual es responsable del Curso de Industria Animal y Pastos. También este Decano auxiliar tiene responsabilidad sobre los programas cooperativos de educación postgraduada, fuera de la Escuela para Graduados y bajo las tres unidades de enseñanza en la Zona Sur. El Decano de la Escuela para Graduados es miembro de la Comisión Asesora de la Zona Sur, que presta asesoramiento general sobre estos programas, pero nada más. No hay ninguna relación entre el cuerpo docente de la Escuela para Graduados, en el planeamiento de programas, la selección de estudiantes o en la determinación de los niveles de adiestramiento y los requisitos para los alumnos. Cualesquiera otros programas de cursos al nivel postgraduado en la Zona Sur son completamente separados de la Escuela para Graduados. Entonces es un poco difícil reconciliar los datos de la página 95 del Programa-Presupuesto con los hechos. En realidad, a dónde van los $165.350 atribuídos a la Escuela para Graduados en 1964-65 y en qué relación a la Escuela para Graduados gastará la Zona Sur los $190.841 y los $248.630 en la columna designada "Escuela para Graduados" bajo 1965-66 y 1966-67? Cómo se puede justificar más presupuesto para la Escuela que para actividades y becas directamente relacionadas a los programas de la Escuela?

En la Zona Andina el Decano actual sirve como asesor [illegible] para Graduados y con su ayuda y la del Director de la Zona hemos planeado un programa de adiestramiento al nivel postgraduado dentro de la Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad Agraria, que utilizará los servicios de cuatro miembros del profesorado de la Escuela para Graduados del IICA y que recibirá bastante apoyo de otras categorías del proyecto Fondo Especial del IICA. Esperamos que este programa pueda integrarse [illegible] de las actividades de la Escuela para Graduados, en modos todavía no averiguados pero claramente anticipados, y esto justifica, sin duda, la [illegible] de $34,000 en el presupuesto de la Zona Andina para 1964-65, que [illegible] en la página 29 del Programa-Presupuesto. (También está gestionándose un convenio con CIRA para tomar parte en la Escuela para Graduados). [illegible] vamos a justificar en el nombre de la Escuela para Graduados $10,000 para el programa de Educación Agrícola Superior, o $21,000 para el programa no existente de Cultivos Perennes? Considerando la columna para la Escuela para Graduados en 1965-66 se vé que el total es de $123,399. De [illegible] hay partidas de $8,250 para Areas de Desarrollo, $20,000 para Educación Agrícola Superior, $2,750 para Cultivos Perennes, $74,848 para Agricultura de las Regiones Andinas. Y sube el total en la columna para la Escuela para Graduados hasta $180,000; cabe $120,000 de esto está fuera de compromisos ya cumplidos para becas y para el programa de Ingeniería Agrícola.

Al inspeccionar las cifras atribuídas a la Escuela para Graduados en el cuadro de la Zona Norte, que se encuentra en la página 91 del Programa-Presupuesto, se vé que son un poco menos astronómicos los compromisos en el nombre de la Escuela, pero aquí también hay un absurdo. $90,500 para el programa sin líder de Educación Agrícola Superior se encuentran en la columna de 1964-65 para la Escuela para Graduados.

Sin gastar más tiempo enseñando ilustraciones del Programa-Presupuesto, puedo decir que hay una falta de entendimiento bastante seria del papel de la Escuela para Graduados, no sólo en las Direcciones de las tres Zonas, sino también en la Dirección General. Al mismo tiempo, es muy claro que las intenciones de las Zonas dan oportunidades muy grandes para el desarrollo de la Escuela para Graduados; podemos crear un mecanismo fuerte para cooperación entre Turrialba y las Zonas en este propósito. Todavía no existe ese mecanismo.

El primer paso, creo, debe ser el establecimiento del comité propuesto [illegible] del Centro de Turrialba, yo no sé exactamente como se llama, que ha propuesto el Director General. Este comité debe concentrarse en una clasificación amplia y profunda del mecanismo que se necesita para el desarrollo cooperativo de la Escuela, usando los recursos tanto dentro de las Zonas como en Turrialba. Este mecanismo debe ser creado cuanto antes y [illegible] tanto de Abril. Una vez establecido, el mecanismo debe considerar [illegible] de los programas técnicos del Instituto, planeando específicamente [illegible] entre las Zonas y Turrialba, para el desarrollo de la Escuela para Graduados. En cada caso, el mecanismo debe considerar la coordinación de cursos de estudio que dan oportunidad para intercambio de personal [illegible] la flexibilidad de los programas de estudio, haciendo posible parte del trabajo en Turrialba y parte en otras instituciones donde hay [illegible] del IICA. También en cada caso, el mecanismo debe considerar los gastos sobre los presupuestos de Turrialba y las Zonas, llegando a recomendaciones específicas sobre ajustes en detalle de los presupuestos, [illegible] la actual confusión.

DISCUSION

Blair: Es cierto que la columna que figura en el presupuesto bajo el nombre "Escuela para Graduados" contiene sumas asignadas a programas que no parecen guardar relación con la Escuela para Graduados. Esto tiene, sin embargo, su razón de ser. (Explica las circunstancias que determinaron a la Zona Andina a incluir Cultivos Perennes, Cultivos Alimenticios Andinos, Educación Agrícola Superior, etc., bajo "Escuela para Graduados").

Aunque con criterio ortodoxo dichas actividades no son parte de la Escuela para Graduados, los esfuerzos mencionados son parte del movimiento hacia una mayor influencia del IICA sobre las instituciones de educación agrícola superior de los países.

Rodríguez: Si se aplica el criterio de que la Escuela para Graduados de Turrialba es sólo lo directamente planeado en Turrialba, Boynton tiene razón. Pero si usamos como criterio la Escuela para Graduados del IICA nuestras actividades caben dentro de ella.

(Explica como se metió bajo "Escuela para Graduados" sumas para Areas de Desarrollo, Programa Cooperativo de Enseñanza, Pasturas, etc.)

Boynton: Debería hablarse de Enseñanza de Postgrado, y no de Escuela para Graduados. Madrid dijo que había una sola Escuela para Graduados. Yo creo que hay cuatro.

Madrid: Insisto en que hay una sola, de alcance hemisférico. Si hubiese varias, tendríamos distintas normas, distintos títulos, etc.

Rodríguez: Debemos distinguir entre dos: una operada directamente por el IICA. Otra cooperativa con instituciones nacionales

Torres: Se nos instruyó que teníamos que asignar un cierto porcentaje para Enseñanza Graduada pero no se nos explicó claramente cómo y qué poner bajo ese rubro. Debemos pues aclarar:

1. Qué entendemos por Escuela para Graduados

2. Qué tanto por ciento (%) deben las Zonas asignar específicamente a Escuela para Graduados

para que al presentar el presupuesto el año entrante lo hagamos con más realidad.

Marull: Debiéramos estudiar esto en un marco más amplio. Los dueños del IICA (la Junta Directiva) le han ordenado dedicarse fuertemente a la enseñanza. También nos han instruído a concentrarnos en el nivel postgrado, aunque en eso ya no son tan enfáticos. Nos han dicho que tengamos un activo nivel de postgrado, pero no nos han dicho si debía o no ser parte de una o varias escuelas de postgrado. No estamos comprometidos a meter todas nuestras actividades en una escuela. El IICA tiene cursos de distinta duración en distintos lugares. Hay una área en que ni la Junta ni nosotros hemos definido una política.

La otra cosa es que una vez dada una directiva en la forma de porcentajes en la Junta ninguno de los funcionarios del IICA dejará de cumplir el

acuerdo aunque todos vemos que existirá un lapso entre el acuerdo y el cumplimiento del mismo. Además, pues, de la falta de política, el hecho es que estamos en una transición en la cual nuestras diversas unidades se van acercando a lo que la Junta quiere. Debemos evitar confusión entre lo que es nuestro esfuerzo por desarrollar enseñanza de postgrado en otras instituciones educativas y lo que es nuestra propia escuela. En La Estanzuela se nota a menudo esa dualidad. El criterio debe ser: QUIEN DA EL TITULO? Debemos definir nuestra política.

Navord: Tenemos que definir dos cosas:

a. diferenciar la actividad educativa del IICA en sí, de la actividad de promoción en otras instituciones;

b. dentro de las actividades educativas del IICA en sí, cuáles son parte de la Escuela para Graduados y cuáles no.

En Turrialba nosotros hemos calculado muy ortodoxamente para el presupuesto, el tiempo que cada técnico dedica a la Escuela para Graduados y a otras actividades. Llegamos a un promedio de 54% sobre el cual basamos nuestros cálculos. Pero después Shurtleff lo calculó en 37%, con lo cual se redujo mucho la suma asignada. Debemos crear un mecanismo, como dijo Boynton.

Boynton: Necesitamos crear un mecanismo de enlace entre la Escuela para Graduados en Turrialba, el CIRA, las actividades de la Zona Andina en Ingeniería Agrícola y de Jorge León, con la Zona Norte (CSUCA), etc., todas ellas diversas oportunidades de fortalecer nuestra propia escuela pero también las instituciones de los países. Sólo creando un mecanismo podemos captar estas oportunidades.

Marull: Ya está suficientemente claro que tenemos que identificar tres cosas:

a. Acción de desarrollo institucional, dentro de la cual tenemos el Programa de Educación Agrícola Superior.

b. La Escuela para Graduados en sí.

c. Actividades de enseñanza, que acaque en su mayoría son al nivel graduado, no forman parte de la Escuela para Graduados.

Creo que la proposición contenida en el volumen sobre Turrialba que se presentó a la Junta Directiva, se refiere sólo a un mecanismo para Turrialba, no para coordinar todo el IICA. Quisiera urgir atención a que el hecho de que la Junta Directiva vaya a estudiar la Escuela para Graduados, ello, no significa que nos paralicemos. Debemos seguir adelante.

Deberíamos dar a todos nuestros cursos una base de acreditación para establecer normas de calidad. También la Escuela para Graduados debe estudiar qué partes de estos cursos podrían ser acreditables para el Magíster. Si no hacemos esto, o no estamos realmente dando enseñanza graduada, o existe en el IICA una esquizofrenia. Una vez depurado el concepto de enseñanza con una política de acreditación, habremos establecido coherencia y unidad interna.

Reyes: Cómo podemos en la práctica [illegible] colaboración en el es- [illegible] Turrialba. No sería mejor en lugar de [illegible] el problema [illegible] hacerlo primero al nivel [illegible] y [illegible].

Blair: Tal vez sea oportuno traer a colación la idea de los Paquetes de Cursos. Se ha calculado que un curso de 3 créditos equivale a 48 horas de trabajo (16 semanas), o sea unas 27 horas por crédito. Si se lo hiciera en una semana, podríamos tener 1 crédito, o sea en 9 semanas, 9 créditos = 3 cursos.

En otras palabras, en 9 semanas podemos dar un paquete de 3 cursos. Esto se presta a combinaciones muy interesantes. Por ejemplo, en Educación Agrícola Superior podríamos organizar paquetes de los siguientes 3 cursos: Didáctica, una disciplina científica y Comunicación. En Administración Rural podría hacerse una cosa parecida. Claro que esto todavía deja por fuera el problema de la calidad. Pero si se resuelve una cosa como esta, el IICA podría dar créditos por los paquetes.

Boyntos: Lo cierto es que en este momento la única coordinación que existe tiene lugar en la Oficina de Negocios, cuyas cifras y gráficos me parecen ridículos. Esto es un síntoma más de la falta de un acuerdo y un mecanismo para aprovechar lo que hay en las unidades del IICA.

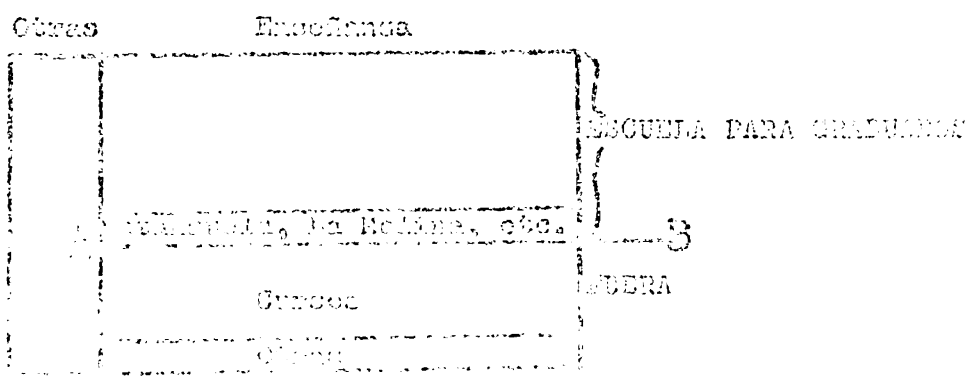
Madrid: Quiero aclarar dos cosas:

a. Que aquí sólo aportamos ideas; las comisiones estudian soluciones y el Director General resuelve.

b. Que hay todavía confusión entre lo que es el IICA y lo que es Turrialba. Insisto en que la Escuela para Graduados del IICA es una sola, cuya sede es Turrialba pero cuya acción se extiende a todo el hemisferio.

Rodríguez: Tampoco debemos creer que el programa cooperativo de enseñanza graduada de la Zona Sur es del IICA. Cada institución participante ha aceptado iniciar su programa graduado, pero no ha renunciado a la prerrogativa de ser el programa de su propiedad -- con el asesoramiento del IICA. Ellas son las dueñas del programa, no nosotros. El caso de La Estanzuela es diferente. Ahí sí se aceptó que el IICA mismo lo manejara.

Hagell: Déjenme dibujar gráficamente el problema.



Lo que [illegible] futuro [illegible] mejor forma [illegible] especialistas [illegible]

[illegible]

Tengo de [illegible] acuerdo sobre [illegible] del 1001 que [illegible] de la [illegible] para [illegible] obras en [illegible].

[illegible] Mayo de 1965.

Tema 2a:

PROGRAMACION DE REUNIONES SOBRE COORDINACION DE PROGRAMAS ENTRE LAS DIRECCIONES REGIONALES Y LOS CENTROS DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION

Gordon Havord

De acuerdo con Política y Procedimientos Nº 2, Anexo 1 (9/14/64) los programas, particularmente los de alcance hemisférico, serán coordinados en el futuro principalmente a base de:

a. Reuniones de planeamiento, convenidas expresamente para ese fin.

b. Reuniones "ad-hoc", que se efectuarán aprovechando la presencia en reuniones internacionales y congresos científicos del personal profesional interesado.

c. Reuniones Anuales de Directores.

Las Líneas de Trabajo y los Programas Técnicos del IICA han sido concebidos a base de conceptos distintos, en la forma siguiente:

Línea de Trabajo y Programa	Concepto
1. Desarrollo Rural	Factores que limitan el desarrollo rural
2. Fortalecimiento de Instituciones	Problemas institucionales
3. Utilización de los Trópicos	Zona climática
Programa A: Estudios Básicos	Disciplinas Científicas
B: Cultivos Alimenticios	Cultivos
C: Cultivos Perennes	Cultivos
D: Desarrollo Forestal	Cultivos, o uso de la tierra
E: Producción Ganadera	Ganadería Tropical
4. Agricultura de las Regiones Áridas y Andinas	Zonas ecológicas "difíciles"
Programa A: Regiones Áridas	Clima
B: Ingeniería Agrícola	Disciplina Científica

	C: [illegible]	Cultivos

5.	Programa Cooperativo Nacional para la Zona Templada	[illegible] climática y geográfica
	Programa A: Enseñanza	Educativo
	B: Ganadería	Ganadería de zonas templadas
	C: Fitotecnia	Cultivos
6.	Comunicación Agrícola	Disciplina aplicada a la investigación, la educación y la extensión.

Por consiguiente, se puede plantear las Mesiones de Coordinación sobre la base de Programas Técnicos o mas bien sobre la base de una disciplina científica, de un cultivo o grupo de cultivos, o del criterio del desarrollo institucional.

Se propone a continuación una lista tentativa de los temas sobre los cuales convendría celebrar "Reuniones de Planeamiento" específicas de coordinación. Los "sub-temas" son aquellos que realmente forman parte del tema principal, pero que a veces justifican una reunión específica, o en los casos una subcomisión de la Reunión de Planeamiento sobre el tema principal. La lista no pretende ser exhaustiva. Trata mas bien de aquellas áreas en que el IICA está desarrollando actividades intensivas en cuanto a los recursos invertidos, y extensivas en cuanto a distribución geográfica.

1. Recursos para el Desarrollo, incluyendo Áreas Piloto de Desarrollo.

2. Reforma Agraria.

3. Educación Agrícola Superior.

4. Extensión Agrícola.

   a. Economía del Hogar

   b. Actividades Rurales

5. Investigación, incluyendo coordinación de investigación y programas regionales cooperativos.

6. Cultivos Alimenticios.

7. Producción Ganadera.

8. Comunicación Agrícola.

   a. Científica

   b. [illegible]

   c. [illegible]

9. Economía Agrícola

10. Sociología Rural

11. Suelos

12. Fitotecnia

13. La Escuela para Graduados

Esta lista que aparece reducida y agrupada contiene 13 temas y seguramente los Directores Regionales y la Oficina de Planeamiento podrán sugerir otros. Claro está que no será factible llevar a cabo reuniones sobre todos los temas importantes con la frecuencia deseada. Para la programación adecuada de Reuniones de Coordinación de Programas, se sugiere el siguiente procedimiento:

a. En su Reunión Anual, los Directores Regionales y del Centro de Turrialba decidirán cuáles reuniones formales de planeamiento se pueden celebrar durante el año fiscal siguiente, y fijarán el lugar y los participantes de las mismas. Sólo deben participar los técnicos de "nivel superior" y los Directores decidirán en conjunto en cuáles casos asistirán sólo los Jefes de Programas Técnicos, o cuáles otros técnicos deben asistir. La Oficina de Planeamiento debe ser representada en cada reunión. Deben celebrarse entre dos y cuatro reuniones anuales, de ser posible.

b. En su Reunión Anual, los Directores Regionales y del Centro de Turrialba cambiarán información sobre otras reuniones técnicas e interpersonales por llevarse a cabo durante el año fiscal siguiente, y acordarán la forma en que será aprovechada dicha oportunidad para celebrar Reuniones de Planeamiento "ad-hoc".

c. Las Direcciones Regionales sufragarán los gastos de viaje de sus propios técnicos para las Reuniones de Planeamiento. El Centro de Turrialba utilizará la partida para "Viajes de Técnicos" para este fin; probablemente las Direcciones Regionales tendrán que hacer ajustes presupuestales para el mismo fin.

d. Tanto en el caso de las reuniones formales como en el de las reuniones "ad-hoc", el Subdirector nombrará un líder de la Reunión, quien rendirá un informe a todas las Direcciones y a la Dirección General sobre el resultado de la misma. El informe incluirá una lista de los acuerdos logrados. Los Directores Regionales y del Centro de Turrialba comunicarán al Subdirector su acuerdo o desacuerdo sobre las conclusiones de la Reunión, y una vez resuelta cualquier discrepancia que surja al nivel de Directores, el Subdirector confirmará los puntos acordados, que después serán mandatorios. (Posiblemente esta última medida sólo debe seguirse después de las reuniones formales).

NOTA FINAL:

Ya se han propuesto dos reuniones para el año fiscal 1965-66 como sigue:

[illegible]: [illegible] DG/SIC-71 del 16 de Febrero de 1965.

En Economía del Hogar: Memorando de C. C. Lang para Harvard del 25 de Febrero de 1965.

DISCUSION

Harvard: Deseo aclarar que es objeto de discusión sólo el procedimiento para llevar a cabo las reuniones, ya que las reuniones de coordinación en sí ya son ley establecida por Política y Procedimientos Nº 2 Anexo 1.

Parrill: Sugiero reemplazar el nombre de reuniones de planeamiento por reuniones de evaluación.

Flann: Tenemos que coordinar este asunto de las reuniones. Por ejemplo: en la Zona Andina acabamos de tener una reunión técnica de Extensión, y ahora vemos que Thomalla está invitando, a la misma gente, para otra reunión de Extensión. En cuanto a las reuniones internas de coordinación, pienso que se hacen siguiendo cuatro grandes áreas:

1. Extensión
2. Investigación
3. Desarrollo rural
4. Capacitación rural

Hedinger: [illegible]

Harvard: Debemos distinguir dos tipos de reuniones

a. Reuniones con técnicos nacionales
b. Reuniones de coordinación interna

[illegible]: Debemos [illegible] para [illegible] de discutir sobre las [illegible] de los países se [illegible] invitada a un montón de reuniones [illegible] una [illegible] de falta de coordinación interna en el IICA.

[illegible]: Las reuniones de coordinación interna deben hacerse para [illegible] de Planes nacionales.

[illegible]: La división de los Coordinadores de Zona debió en realidad [illegible] la coordinación. Tal vez en la Dirección General debieran [illegible] para Extensión, otro para Investigación, otro para Desarrollo Rural, [illegible] las programas en su conjunto y evitar duplicación [illegible] Zona en Áreas de coordinación, estos coordinadores deben [illegible] a los programas de campo.

[illegible]: Para las reuniones de coordinación, debemos dar prioridad [illegible] programas que [illegible] y arbitrar [illegible] de la coordinación.

[illegible]

PROMOVER [illegible] LOS NUEVOS PROGRAMAS [illegible] A INSTITUCION DE SEDE Y HACIA LA [illegible] DE LOS MISMOS

Enrique [illegible]

El IICA tiene 22 programas agrupados en 6 líneas de trabajo.

A. Necesidad de revisión gradual para hacer un reordenamiento de los programas, de acuerdo con criterios de orden menos heterogéneo que el usado originalmente.

B. Una institución como la nuestra además de ir consolidando posiciones en los terrenos [illegible], debe mantener también vivo el concepto dinámico de la innovación. Por esto, en esta ocasión no vamos a referirnos a las labores de evaluación de calidad y cantidad en relación con los programas, lo cual ya se está logrando a base de la programación anual y de la información periódica.

Naturaleza del Planeamiento

A. Concepto de innovación, gradiente de innovación, gradiente óptima.

B. Factores que obstaculizan el capítulo innovador: METAS - EVALUACION.

C. Diferencias en funciones y en personalidad entre el hombre que planifica y el hombre que ejecuta.

1. Planifica (Físico-Abstracto-Lineales) estudio

Ejecuta (Sicológico-Concreto-Sintético) acción

2. Como consecuencia de esas diferencias:

a. Si los esfuerzos y recursos de una institución se aplican sólo a ejecutar, la iniciación de nuevos programas o cambios [illegible] sea lenta o poco probable.

b. Como todo proceso de ejecución está precedido de un proceso de planificación, las decisiones del primer proceso [illegible] y revisadas en el segundo.

c. Los compromisos y relaciones de trabajo de la primera etapa tienden a ser estables y generalmente no pueden ser modificados con facilidad en la segunda etapa.

3. Necesidad de equipo de planeamiento. Estudie, analice y [illegible] ideas, y [illegible] un grado satisfactorio y conformado la [illegible].

[illegible]

D. Fuentes

1. [illegible] ventajas:

   a. Costo [illegible]

   b. Facilidad [illegible]

2. Adquisición de [illegible] sistemas e instituciones. Por tanto, conocer [illegible] otras instituciones, especialmente en sus [illegible] éxito.

3. Las demandas, [illegible] y necesidades de la "clientela". Por tanto, estudiar estos factores. Originalidad.

E. Origen de ideas.

1. De acuerdo con la [illegible], el origen de las ideas puede producirse a cualquier nivel en una organización y con más probabilidad en aquellos niveles que están en contacto más directo CON LA "clientela", CON los problemas que se pretende resolver y CON niveles similares de la competencia.

2. Surgen como sugerencias [illegible] o por asociaciones novedosas con experiencias de otras organizaciones.

F. Clasificación y valoración de las ideas.

1. Las nuevas ideas, [illegible] ideas originales o absurdas, deben ser clasificadas y valoradas en relación con los distintos niveles funciones y objetivos de la institución.

2. Se clasifican y valoran según sus implicaciones POLÍTICAS, ADMINISTRATIVAS, ESTRUCTURALES Y DE RECURSOS.

3. Se valoran en función de su eficiencia para resolver un problema, satisfacer una necesidad o llenar una necesidad.

4. El análisis de las ideas puede hacerse por el sistema de aproximaciones sucesivas:

   a. Estudio del objetivo mismo.

   b. Estudio de los diferentes medios y procedimientos para alcanzarlos.

   c. Estudio de cada medio como un medio objetivo y determinado y analizando en forma de procedimientos más detallados para obtenerlos.

5. [illegible]

6. Dirigir [illegible] a Factibilidad

b. [illegible] altamente independ[illegible] [illegible]

c. Los obj[illegible] y los medios de cada etapa deben tener el mismo orden jerárquico.

d. Los medios deben valorarse en relación con los diferentes sectores de la organización: Técnicos, Políticos, Financieros y Administrativos.

e. Los objetivos y medios de cada etapa deben juzgarse también en relación con la demanda y posibles reacciones de los "clientes".

f. También relación con los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Rol y Funciones de la Oficina de Planeamiento

A. Relaciones con la Dirección General.

B. Relaciones con Direcciones Regionales y de Centros.

C. Servicios que podemos recibir de Planeamiento.

D. Servicios que necesita y los Direcciones Regionales y de Centros pueden proporcionar a Planeamiento.

E. Proceso general para tramitar innovaciones, ya sean nuevos programas o ampliación de los existentes, desde su origen hasta su adopción.

[illegible]

Madrid: Discutiremos primero la parte general y luego las aplicaciones.

Angulo: En el INSA tenemos un exceso de "soñadores", casi podríamos llamar a algunos de ellos de "primadonas", es decir, son soñadores que no dicen que se les pregunte qué están soñando. Muchos han estado con la espalda vuelta hacia la clientela. Hay una superabundancia de ideas en relación con realizaciones prácticas. Falta de metas y de un mecanismo de evaluación. Por esto la presente ponencia tiene dos ejes:

a. Captando las necesidades de la clientela.

b. Anexando personas e ideas de otras instituciones

La revisión del programa a través de comisiones viajeras, fue un gran paso adelante. Otro paso fue convertir las ideas resultantes en un programa presupuestado quinquenal. Fue un proceso casi duro de clasificación de ideas y de aproximaciones sucesivas.

[illegible]

a. [illegible]

b. [illegible] a los planteamientos [illegible] en cada [illegible] diferencia [illegible] se encuentran en la [illegible]

c. Propuestas [illegible]

Polígono: [illegible] crear y ejecutar [illegible] el bosque [illegible] aquellas [illegible] crítica [illegible] debían [illegible] dados que [illegible]

[illegible] Por las transacciones [illegible] la necesidad de [illegible] apoyo legislativo [illegible] a los [illegible] lo que quiero [illegible] que [illegible] posición [illegible] que [illegible] por la cual el [illegible] objetivo [illegible] en [illegible] de las [illegible] los [illegible] la [illegible] la cual [illegible] posible [illegible] posición [illegible]

[illegible] Por el [illegible] Para [illegible] de una idea y [illegible]

[illegible] de [illegible] estudio [illegible] ejemplos en el [illegible]

[illegible] Bosque [illegible] de [illegible] Bosques [illegible]

[illegible] Es [illegible] de [illegible] proceso de [illegible] hacer [illegible] en [illegible] oficial [illegible]

Madrid: [illegible] por ejemplo según el [illegible] oficina debe ocuparse de [illegible] decisiones que no le [illegible] importantes.

Shurtleff: Lo ideal [illegible] dedicarse de un 50% de su tiempo para pensar y planear.

Madrid: Pasemos ahora al tema de las relaciones entre la Oficina de Planeamiento y la Dirección General.

Merull: Expliquré cómo son esas relaciones ahora, para ver si hay que cambiar algo. La Oficina de Planeamiento hace contactos directos con los Directores Regionales y de Centros, manteniendo informado al Subdirector. A su vez la Dirección General [illegible] a la Oficina de Planeamiento copias de rutina sobre sus actividades, para mantenerla informada. Fluye con ese motivo a la Oficina de Planeamiento una masa astronómica de papeles, examinar los [illegible] es de por sí una ocupación full time. Para obviar ese problema [illegible] de la Oficina de Planeamiento se encarga de mantenerse informado de lo que ocurre en una determinada área. Así: Lombardo = Zona Norte; Merull = Zona Sur; Suárez de Castro = Zona Andina y arco = Turrialba y SEC.

La Dirección General nos consulta en asuntos tales como formulación de presupuestos, informes técnicos y programación de trabajos. Ahora bien, aquí tenemos el siguiente problema: las cosas del campo técnico quedan flotando, pues no disponemos de un funcionario para el campo técnico.

Madrid: Veamos ahora los servicios que pueden esperar las Direcciones Regionales y Centros de la Oficina de Planeamiento.

Rodríguez: Posibilidad de ayuda en la implementación y puesta en marcha de proyectos NUEVOS. Por ejemplo, el proyecto de desarrollo rural en Chile. Los países piden un sistema que ayude al desarrollo económico de una región, no ya tanto de [illegible] en orientación educativa como en el pasado. Esto exige mucho planeamiento.

Blair: Poder ayudar en la selección de sedes, en la evaluación de programas en marcha [illegible] la orientación inicial de los nuevos. Yo tendría importancia especial a dos áreas de ayuda:

a. Revisión global de los programas: factores básicos a considerar para analizar y calificar programas.

b. Analizar los [illegible] que aparecen, en función del impacto. Las facilidades [illegible] que requieren, los aspectos políticos, financieros y los efectos sobre las instituciones nacionales. Por ejemplo, tenemos la idea de agregar un nuevo sub-programa al Programa de Ciencias Básicas Aplicadas [illegible], consistente en ayudar a los países en el planeamiento físico de las nuevas facultades de agronomía. En esta área hay necesidad sentida.

[illegible]

a. [illegible]

b. [illegible] en el cual [illegible] Hay varios puntos que deben [illegible]

c. Evolución de la [illegible] para Guatemala [illegible] relación con [illegible] fines del año, etc.

[illegible] regiones de [illegible] Unidos de [illegible] del Norte [illegible] cooperación [illegible] de [illegible]

[illegible] los planes de la [illegible] de Planeamiento [illegible] directos de acción [illegible] satisfacer los pedidos [illegible] Regionales. [illegible] en este tipo de actividad.

[illegible] de ofrecer la Oficina de Planeamiento.

[illegible] Oficina de Planeamiento [illegible] de la necesidad de [illegible] económicas [illegible] a mirar [illegible] la Oficina.

[illegible] que no sea de [illegible]

[illegible] podían ayudar [illegible] Comisión en El Salvador.

[illegible] A propósito [illegible] Fundaciones [illegible] Colegio de [illegible] del [illegible] organización de [illegible]

a. [illegible]

b. [illegible]

Madrid: [illegible] para tramitar innovaciones desde el [illegible].

Marull: Creo que debe haber [illegible] para que la innovación nazca en cualquier [illegible] y en cualquier parte del IICA. La decisión preliminar toca naturalmente al Director Regional de Centro de apoyar o no la idea, la cual debe ir al Subdirector. Este hará varias consultas, tales como la factibilidad técnica con la Oficina de Planeamiento, la cual a su vez consulta con especialistas internos o externos; la factibilidad presupuestal, con Shurtleff. A veces la idea justifica aplicación a fundaciones u otros organismos. Falta a quién canalizar asuntos técnicos.

Shurtleff: Ya está operando en esta forma. Las alternativas son aceptación, rechazo, postergación o aceptación modificada.

Rodríguez: Reitero mi opinión sobre la falta en la Dirección General de una persona que integre ciertas líneas. Hay por ejemplo desequilibrios interzonales en ciertos programas, así, Desarrollo de Instituciones está fuerte en la Zona Andina pero débil en la Zona Sur. En cambio Desarrollo Rural fuerte en la Sur y débil en las otras.

Madrid: Es cierto, estamos conscientes de la falta de una persona a quien pasarle asuntos técnicos y que le siga el hilo a las decisiones de esta reunión de Directores hasta que ellas se materialicen. Espero que en el curso de este año podremos tomar una decisión. Pasemos ahora a servicios que las Direcciones Regionales pueden proporcionar a la Oficina de Planeamiento.

Blair: En la Zona Andina estamos sintiendo la necesidad de un mecanismo que nos permita obtener información continuada sobre el movimiento, en cada país, de las instituciones y programas nacionales. Esta información si la recogiéramos podría ayudar a la Oficina de Planeamiento.

RECOMENDACIONES

1. Que la Oficina de Planeamiento elabore un esquema de reorganización progresiva de los programas y actividades del IICA y lo envíe en consulta a los Directores Regionales y de Centros con el fin de adoptarlo como guía. El propósito de este esquema es crear un instrumento para la agrupación o modificación gradual de los programas dentro de líneas seleccionadas con base en criterios y conceptos más uniformes, y con el fin de establecer un marco de referencia para el desarrollo equilibrado de todas las líneas en las diferentes Zonas.

2. Para que la Oficina de Planeamiento pueda cumplir mejor sus objetivos esenciales, que están asociados con actividades de análisis, estudio, evaluación y otros, sería conveniente que no se hicieran a dicha oficina solicitudes de servicios relacionadas con actividades de índole operativa o ejecutiva. En todo caso, la Oficina de Planeamiento no debiera

[illegible]

3. Que la [illegible] necesarias [illegible] cionario con [illegible] que opera al [illegible] de los defes [illegible] Oficiales, pre- [illegible] sacando los asuntos [illegible] técnico y científico de orden ope- [illegible] y ejecutivo que [illegible] a la [illegible] general, aliviando así de esas funciones a la Oficina de [illegible] de [illegible].

4. Que la Oficina [illegible] especial a aquellas es- [illegible] cifrados de [illegible] y de Centros relacionados [illegible] la formulación [illegible] técnicos o nuevas [illegible] vidades dentro [illegible].

5. Que la Oficina [illegible] posible y conve- [illegible] aquellas [illegible] Ministerio de Hacienda [illegible] y de los [illegible] con los Ministerios respectivos [illegible] la atención de [illegible] de los Ministerios Regio- [illegible] y de Hacienda, [illegible] Plan [illegible] de planeamiento.

6. Que los Ministerios [illegible] funciones relacio- [illegible] das con [illegible] preferentes a [illegible] información [illegible] la realización de los Ministerios Regionales, [illegible] necesidades y [illegible] del conjunto de los proyectos propios [illegible] para [illegible] los datos para [illegible] y para [illegible] a la Oficina de Planeamiento [illegible].

7. Que el Subsecretario [illegible] recomendaciones [illegible] área de [illegible] y [illegible] un informe en la [illegible] Nacional [illegible] a que se han llegado en relación con el [illegible] recomendaciones.

Tema 2a:

APLICACION DE LA NUEVA DIMENSION A LA ENSEÑANZA AGRICOLA, EL DESARROLLO RURAL Y LA INVESTIGACION (*)

Manuel Rodríguez Zapata

Antes de entrar en el tema que me ha sido designado por el Ing. Madrid, citaré una frase del Director General que en mi opinión sintetiza el concepto de la Nueva Dimensión. Dicha frase dice que la finalidad del IICA en la Nueva Dimensión es: "Ayudar a fortalecer las instituciones de los Estados Miembros para promover el desarrollo económico" (Una Nueva Dimensión, Informe Nº 5, pag. 10, 1963).

Trataré en lo posible de ajustarme a este propósito en las observaciones que haré a continuación, separando los temas: Enseñanza Agrícola, Desarrollo Rural e Investigación Agrícola para mayor facilidad.

I. LA NUEVA DIMENSION Y LA ENSEÑANZA AGRICOLA

Me parece previo mencionar cuál es el campo de la Enseñanza Agrícola en el cual está actuando el Instituto. Podríamos dividir la Enseñanza Agrícola en los siguientes campos para nuestro análisis:

1. Enseñanza Vocacional Agrícola primaria, al nivel del niño.

2. Enseñanza Vocacional Agrícola al nivel medio, del adolescente.

3. Enseñanza Técnica Agrícola del adulto.

4. Enseñanza Profesional o Universitaria.

5. Enseñanza de Post-graduación.

El Instituto participa solamente en los niveles superiores de enseñanza, es decir en el 4º y 5º y está ausente en los demás. Se ha dado como razón para ello el que la capacitación en el más alto nivel permite multiplicar más sus efectos, que el mismo esfuerzo puesto en los niveles inferiores.

(*) Nota del Relator: Aunque se trata de una sola ponencia, para facilitar el análisis he colocado la Discusión correspondiente a continuación de cada sub-tema. Las Recomendaciones, por el contrario, aparecen todas juntas al final.

Creo que hay una confusión de concepto, pues si es hasta cierto punto aceptable que el IICA no dirija capacitación en los niveles inferiores no me parece igualmente aceptable que el Instituto no estudie, analice y asesore la programación de la Enseñanza Agrícola en los niveles técnicos y aun inferior, que después de todo están íntimamente relacionados con los superiores.

Quisiera recordar que en América Latina solamente alrededor del 1% de los estudiantes que inician la enseñanza primaria alcanza la universidad. Creo interesante referirme al hecho de que muchas universidades ya han modificado su actitud de aislamiento frente a sus relaciones con las carreras técnicas, llamadas "para-profesionales". Esto por dos razones: una de ellas es que han abierto el camino a la continuidad de la enseñanza profesional, en forma de hacer posible pasar de la enseñanza vocacional primaria a la técnica y de ésta a la universidad. La otra razón es que la universidad puede formar mejor los técnicos asistentes del profesional organizando su curriculum en función del objetivo que se persigue: formar un asistente técnico que libere al profesional de las funciones secundarias. También las universidades para aliviar la presión de crecimiento que hace proliferar prematuramente a otras universidades, han abierto el camino a las carreras cortas o "para-profesionales". Ilustra este hecho la Universidad de Chile, que cuenta en estos momentos con 2,000 estudiantes matriculados en las diversas carreras intermedias de 3 años de duración y de los cuales alrededor de 250 siguen diversos cursos ofrecidos en el campo de la agricultura.

Cabe preguntarse si es admisible que nuestro Instituto esté ajeno a este importante cambio de actitud producido por una universidad latinoamericana frente a la Enseñanza Agrícola. Pienso que la tendencia actual de los países latinoamericanos es de mirar sus problemas de educación agrícola en forma integral, y en consecuencia el IICA debe estar capacitado para ofrecer su asistencia técnica en toda su amplitud, como parece que el CIDA lo ha comprendido. Me permito recomendar este punto para su discusión.

<u>Procedimientos y medios para una política de fortalecimiento de las instituciones de enseñanza agrícola superior</u>

Creo que las alternativas posibles para la aplicación de una política de fortalecimiento de instituciones de educación podría seguir las siguientes modalidades, de las cuales me valdré para comentarlas en relación al programa del IICA:

1. <u>Programas que pueden alcanzar simultáneamente a varias instituciones de Enseñanza Agrícola Superior</u>

   Las siguientes actividades de enseñanza pueden quedar comprendidas en este punto de orden general:

   a. Procurar que las instituciones de enseñanza superior adopten principios básicos que orienten la enseñanza, tanto en lo conceptual, como en lo referente a programación y aplicación de la misma, incluyendo la capacitación pedagógica.

b. Ofrecer cursos de capacitación avanzada en varios países y en los cuales puedan participar personas de varias instituciones que cumplan con los requisitos del curso; y también proporcionar material de enseñanza que pueda ser [illegible] institucional simultáneamente.

2. Programas dirigidos al fortalecimiento de cada institución en particular:

Para el fortalecimiento de cada institución en particular, se podrían hacer las siguientes actividades:

a. Análisis institucional integral, que partiendo de un diagnóstico de situación formule planes específicos para el mejoramiento de la enseñanza en la institución considerada.

b. Fortalecimiento de sectores específicos de enseñanza que puedan producir mayor impacto, considerando los puntos débiles de cada institución.

c. Mejoramiento del material de enseñanza, equipo, etc., de una institución en particular, de acuerdo a prioridades establecidas.

3. Combinación de programas 1 y 2

Fortalecer una institución para de ahí fortalecer otras.

Posición actual del IICA

Puesto el problema en esta forma, podríamos analizar la forma en que el Instituto de Educación Agrícola del IICA se manifiesta ante las alternativas mencionadas.

1. Programas generales para varias instituciones

1a. Pareciera que las instituciones de enseñanza agrícola superior adoptan principios básicos que ordenan la enseñanza. La participación activa del IICA en la promoción de los Boundaries de Decanos de Agronomía Latinoamericanos es un claro ejemplo de una actividad fundamental para promover cambios de actitudes frente a la Enseñanza Agrícola Superior.

Evidentemente el IICA ha dado importancia a este programa que merece ser fortalecido. Sin embargo, no existe un medio adecuado para que el IICA coopere en la aplicación de los acuerdos que los Decanos toman, lo que determina una distancia entre lo recomendado y lo adoptado. Así por ejemplo, el IICA no participó ni tiene relaciones permanentes con las reuniones de Bucaramanga al igual material que establecido los Decanos de las Facultades de Agronomía y Veterinaria en Chile, Argentina y Brasil. Esto refleja un poco una mayor preocupación del IICA por la fortalecimiento de los acuerdos que se toman, tomando un papel activo, mediante el Fomento Institucional de la Región de Bucaramanga.

Recientemente se están materializando algunos programas que [illegible] están jugando un papel vital en la [illegible] de [illegible] de enseñanza. Me refiero al [illegible] Curriculum de Enseñanza por Disciplinas [illegible] de Metodología de la Enseñanza. Los [illegible] proyecto son enormes, pero estimo que [illegible] se ofrece centralizado en Turrialba en vez de ser un [illegible] con aplicación al nivel de Zonas. Hasta el momento en la Sur hemos tenido poca participación en la formulación de los dos programas, y tampoco han sido consultadas las instituciones a las cuales se les ofrece el programa.

Como consecuencia de ello se han realizado esfuerzos parciales tales como: Reunión de Decanos en Turrialba y en Montevideo, Programación de un Curso de Metodología de Enseñanza por el [illegible] y el Programa de Educación Agrícola de Post-grado de la Zona Sur. Considero limitante que el programa de la Zona Sur comprenda solamente la enseñanza de post-grado y no de la Educación Agrícola Superior en general.

Habría que considerar también dentro del programa de fortalecimiento de las Facultades, que el IICA promueva el intercambio de profesores por períodos cortos. Este programa podría facilitar el estudio de curriculums por especialidades al permitir que un profesor de una Facultad con mayor experiencia se traslade por un tiempo a otra Facultad a ayudarle a renovar su curriculum y mejorar las cátedras de su especialidad.

1b. Cursos de capacitación de post-grado.- El IICA en los últimos 10 años ha capacitado a más de 10.000 profesionales en diversas disciplinas, especialmente mediante los cursos cortos de especialización del Proyecto 39 y en escala muy inferior a los cursos de post-grado con opción al grado de Magister Scientiae. Evidentemente, con estos últimos cursos los llamados a fortalecer la enseñanza agrícola superior si se ofrecen a los profesores y ayudantes de cátedras universitarias. El impacto en cuanto a número ha sido reducido. El IICA está preocupado por la necesidad de ampliar el impacto en esta área y prueba de ello es el análisis propuesto para el programa de expansión de la escuela para Graduados de Turrialba. Recientemente ha sido [illegible] fortalecer esta área el programa de enseñanza asociado a la Facultad de Argentina que se ha puesto en práctica en la Zona Sur. La ampliación de este programa a otros países podría publicitar la región que ofrece el Instituto. La [illegible] de la Escuela para Graduados de Turrialba en [illegible] Cooperativo de post-grado parece indispensable, así como que su participación en la Hacienda se cumpla a otras [illegible] Colombia de Graduados y Postgrados. Creo indispensable [illegible] los medios del IICA para cumplir este programa a través de [illegible] política general de mayor cooperación con los Zonas.

Habría que considerar las consecuencias que tendrá el [illegible] de políticas de cursos ofrecidos por el IICA. Hasta ahora [illegible] alumnos los cursos cortos de especialización, pero se [illegible]

1c. [illegible] Actualmente. El IICA no ofrece dicho curso. Tal vez se podría [illegible] el Programa de Graduados en Educación Agrícola Superior, [illegible] el curso IICA para especialistas de agroindustria.

terminación del Proyecto 39 y el creciente porcentaje de los fondos del Programa Regular del IICA asignado a los cursos de post-graduación, el IICA tendrá menos recursos propios para continuar el programa del Proyecto 39.

Pienso, por experiencia de las Zonas, que la orientación actual es la de suprimir los cursos cortos internacionales y reemplazarlos por cursos cortos nacionales en programas cooperativos con las instituciones interesadas. Me parece que es este un punto digno de ser analizado en todas sus proyecciones, pues la tendencia actual se ha localizado con especial énfasis en la enseñanza llamada Formal de Post-graduación, con una débil expresión en la enseñanza de cursos al nivel de Facultad y de especialización.

En cuanto al suministro de material de enseñanza para uso de las instituciones de educación agrícola superior, en este punto creo que el IICA ha hecho un impacto importante mediante el Servicio de Fotocopias y Micropelículas de la Biblioteca de Turrialba. En cambio, el impacto del Programa de Textos y Materiales de Enseñanza ha sido limitado, no obstante su importancia. Afortunadamente la reformulación del Programa da esperanzas de que mejore esta situación. Es importante que las Zonas participen en la formulación de las actividades del Programa de Textos y Materiales de Enseñanza y afortunadamente esto está considerado en el nuevo reglamento en estudio.

2. <u>Fortalecimiento de instituciones por programas específicos y programas bilaterales</u>

2a. <u>Análisis de Instituciones de Enseñanza Agrícola Superior</u>.- Tengo la impresión de que el Instituto inició exitosamente esta importante línea de análisis institucional, pero parecería que una preocupación similar por este importante asunto de parte de FAO y CIDA ha debilitado el programa del IICA o le ha hecho perder su fisonomía propia. Contrastan los interesantes estudios analíticos de los Programas de Extensión Agrícola, hechos por el IICA, con los realizados por el IICA en otros campos, especialmente en el de las instituciones de educación superior, donde son muy limitados. Parecería indispensable fortalecer este proyecto y darle una fisonomía de servicio ofrecido por el Instituto, lo que creo requiere un proyecto especial y bien podría ser esta una actividad de la Escuela para Graduados de Turrialba. Llama la atención que siendo el IICA una institución fundamentalmente orientada a la enseñanza agrícola, no sea consultada por las Facultades de Agronomía.

2b. <u>Acuerdos bilaterales para el fortalecimiento de instituciones de enseñanza agrícola superior</u>.- La política de acuerdos bilaterales, para el fortalecimiento de enseñanza agrícola superior, ha ido recientemente en aumento en el IICA.

Uno de los primeros acuerdos fue el suscrito con el Gobierno Uruguayo para establecer el Centro de Investigación y Enseñanza para la Zona Templada y que ha permitido a la Escuela para Graduados de Turrialba dar en La Estanzuela los cursos de Ganadería y Pasturas.

Parece que tales convenios en general han permitido multiplicar la acción del IICA utilizando recursos existentes.

Cabe mencionar que las universidades norteamericanas por convenios con AID han establecido una serie de convenios educacionales con las Facultades de Agronomía de Latinoamérica. Esta política también sería posible aplicarla en la Escuela para Graduados del IICA, especialmente con las Facultades de Agronomía y centros experimentales de las Regiones Tropicales y Sub-Tropicales. Brasil en su Zona Tropical ofrece una posibilidad que será explorada próximamente. Cabe señalar que para el IICA sería importante analizar el programa de las universidades norteamericanas con los países latinoamericanos y ver si se puede integrar a él, pues la falta de colaboración con dicho programa pueda producir el desplazamiento del IICA de ese género de actividad.

Para terminar, creo que el Instituto debe tener una política integral sobre Educación Agrícola Superior, sin perjuicio de que por el momento hayamos puesto todo nuestro énfasis en analizar la Escuela para Graduados del IICA en Turrialba.

Creo que el éxito de los programas del IICA se asegurará si las instituciones a las cuales se ofrecen dichos programas se sienten parte de los mismos e intervienen en sus decisiones mediante algún mecanismo adecuado. Podría ser un ejemplo el de las unidades de enseñanza de la Zona Sur en el desarrollo del programa de post-graduación.

DISCUSION

Rodríguez: Lo presentado en este trabajo que me encomendaron puede ser ampliado, sin embargo, creo que lo más importante es que el desarrollo del programa de Enseñanza Agrícola del IICA sea integral.

Madrid: Parece que Rodríguez desea que haya un pronunciamiento respecto a si el IICA debe o no participar en actividades relacionadas con los otros niveles de enseñanza agrícola o si debe limitarse a la enseñanza al nivel de post-grado.

Hagull: Rodríguez ha presentado tres conceptos de gran magnitud:

1. Que el IICA se ocupe de los tres niveles.

2. Que se ayude a atacar el problema de la enseñanza con las diversas herramientas disponibles.

3. Que se coordinen los esfuerzos con los organismos nacionales.

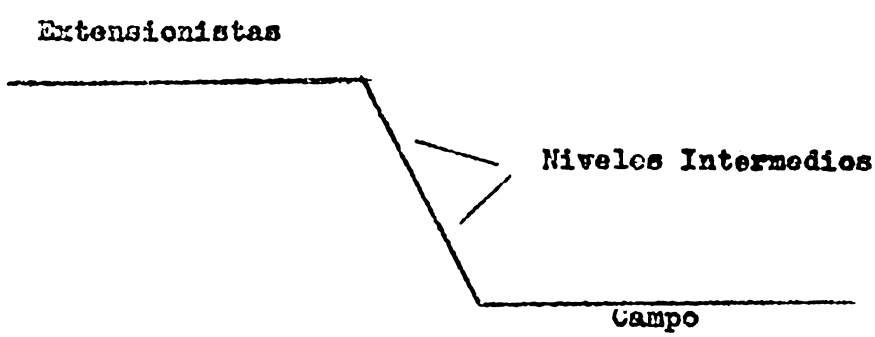
El IICA debe separar lo que es ocuparse de la enseñanza, el estudio de sus problemas y la ayuda a su mejoramiento, de lo que es la enseñanza que el IICA mismo imparte.

En América Latina están proliferando las Facultades de Agronomía y se está saturando el mercado de profesionales. Me parece muy importante que se ayude a disminuir la resistencia que hay contra elementos formados al nivel medio de enseñanza agrícola.

Torres: Varios países de la Zona Norte han solicitado que el Instituto les ayude en la revisión de los programas y la orientación de sus escuelas de nivel medio como Panamá, El Salvador y Guatemala y debemos prestarles este servicio. La escuela de enseñanza agrícola media es muy importante como fuente de extensionistas, de asistentes de los ingenieros agrónomos, de prácticos agrícolas y como oportunidad para algunos de continuar la universidad. En algunos países en estos momentos la enseñanza media es de gran importancia porque es la que ha formado y sigue formando la mayor cantidad de personas que trabajan en los programas agrícolas. Es muy importante estudiar el papel y los programas de estas escuelas.

Blair: Participo de lo expuesto por Rodríguez. En Colombia se están haciendo esfuerzos para establecer escuelas para formar personal intermedio, pero han encontrado que son muy costosas y por lo tanto resulta difícil tener el número que se requiere. En el Perú han estado funcionando institutos para la formación de jóvenes de enseñanza secundaria, pero han encontrado que los que salen de esas escuelas son malos bachilleres y tienen conocimientos agrícolas deficientes. Considero que debe establecerse un mejor mecanismo de conexión entre la enseñanza media y la universidad.

El número de agentes de extensión es muy limitado y muchos de ellos tienen una formación muy elevada con relación a los agricultores a los que tienen que enseñar. Si se analiza el problema mediante un gráfico que muestre un corte vertical, vemos que hay una gradiente pronunciada entre el número de agentes de extensión y el campo; en el medio deberían estar colocados los elementos formados en la enseñanza agrícola media:



Debiera establecerse, con relación a extensión agrícola, un sistema por el cual un ingeniero agrónomo tuviera a su cargo varios peritos agrícolas y estos a su vez a varios líderes de las comunidades, para poder hacer realmente un mayor impacto a través de extensión.

Havord: En los grupos de revisión de los programas del IICA se discutió mucho sobre este asunto de los niveles de enseñanza y se acordó que era

necesario que el IICA se concentrara al nivel de post-grado, para poder aprovechar mejor los pocos recursos económicos disponibles.

Marull: Es cierto que éste fue uno de los temas más discutidos en los grupos de revisión, pero es necesario considerar que quienes integraban dichos grupos eran todos personas de formación académica.

La realidad aritmética con relación a lo que ha dicho Blair, respecto a extensión agrícola, es que existen en América Latina 3.000 extensionistas para atender a 8.000.000 de agricultores. Es necesario que las personas que trabajan en Educación Agrícola tomen en cuenta estos problemas.

Madrid: El IICA como institución interamericana debe tomar en cuenta lo mostrado gráficamente por Blair y el caso numérico expuesto por Marull, lo cual se agrava si tomamos en cuenta las dificultades de transporte por malas carreteras o falta de medios que cuentan los extensionistas en algunos lugares. Otro aspecto importante de mencionar es que nosotros nos preocupamos de que los estudiantes que reciban adiestramiento al nivel de postgrado vengan con una buena formación universitaria, por lo cual debemos preocuparnos del problema en forma global para poder impulsar el desarrollo de la enseñanza agrícola. El Instituto no se vá a abocar a dar enseñanza al nivel medio, pero sí debe ayudar al estudio de sus problemas.

Rodríguez: Respecto a los procedimientos y medios para una política de fortalecimiento de las instituciones de enseñanza agrícola superior, considero que el Instituto lleva a cabo acción en los tres campos que he incluído en el informe presentado pero el problema está en el grado en que lo hace. Vale la pena que el Instituto tome mayor acción en el programa de enseñanza agrícola superior manejándolo en forma regional, más que continental. Creo conveniente que haya un programa continental pero con flexibilidad para ser manejado a través de las Direcciones Regionales. Por ejemplo, es necesario que haya reuniones de Decanos a nivel regional y después de cada cierto tiempo celebrar una de carácter continental, la cual debe prepararse con tiempo suficiente y dando a conocer los detalles de la misma y el programa con anticipación para que las Direcciones Regionales puedan darlo a conocer en sus respectivas Zonas. Tengo la impresión de que se ha creado una confusión en lo que se refiere al programa de enseñanza agrícola superior como programa continental con un líder que es el Dr. Garcés, y los programas regionales a cargo de los especialistas de cada una de las zonas.

Marull: Considero que en el caso del programa de Educación Agrícola del IICA ha habido un gran avance cambiando la forma introspectiva que tenía hace un tiempo hacia una expansión con más contacto con las instituciones nacionales. Sin embargo, hay algunos casos en los cuales no hemos obtenido el liderazgo necesario, como en el caso de la República Dominicana, por no haber estado preparados para darle el impulso necesario a la Facultad de Agronomía de ese país.

Blair: Es cierto que los recursos del Instituto son limitados, pero por lo mismo hay que ver con más cuidado las prioridades a que deben aplicarse estos recursos con más éxito. El Proyecto 39 nos señaló el camino para ponernos en contacto con las instituciones nacionales y la Nueva Dirección ha venido a formalizar lo anterior.

Pregunto a Haverd cómo se ha hecho el programa de Turrialba, si se ha hecho tomando en cuenta las necesidades de los países o sólo tomando como ejemplo lo que se ha realizado en otros países como Estados Unidos y Europa.

Haverd: Hasta hace unos pocos años, la Escuela para Graduados del IICA era muy débil y dependía principalmente de fondos provenientes de fuera del Instituto, lo cual no permitía darle una fisonomía propia, pero este hecho ha venido cambiando substancialmente y en la actualidad existe un concepto más definido dentro de Turrialba de que este Centro debe actuar en más estrecho contacto con las instituciones nacionales. Ha faltado el mecanismo para hacer realidad estos conceptos y pensamos en establecer el mismo a través de un grupo de trabajo como lo ha sugerido el Director General.

Torres: Considero que el mecanismo debe consistir en: estudio de las necesidades de los países de las diversas Zonas, elaboración de programas regionales y el establecimiento del comité compuesto por Decanos del IICA y el Jefe del Programa de Educación Agrícola Superior de la Zona Norte cuando éste esté nombrado.

Madrid: Deseo expresar mi preocupación sobre el hecho de que la Fundación Ford le diera fondos a La Molina para impulsar el desarrollo de la Facultad de Agronomía de República Dominicana, en vez de haber sido al IICA a quien se buscara para esta acción. Probablemente la Fundación Ford tuvo más confianza en La Molina que en el Instituto; pregunto a Haverd y a Torres qué importancia le conceden a esto.

Haverd: Realmente este hecho me preocupa, pero tengo la impresión de que la ayuda que se ha solicitado a La Molina ha sido para programas de enseñanza de nivel medio y pregunto a Torres si él tiene informes sobre el particular.

Torres: Según conversaciones tenidas con el Dr. Becerra y funcionarios de la Ford que visitaron Guatemala recientemente entiendo que la Fundación Ford está impulsando la enseñanza en una escuela de nivel medio en Santiago de Los Vegas, pero ahora está elaborando el programa para ayudar al desarrollo de la Facultad de Agronomía. Respecto al hecho que anotó el Dr. Madrid sobre que la Fundación Ford haya tenido más confianza en La Molina que en el Instituto para desarrollar el programa en República Dominicana, cabe mencionar que este asunto no es solamente que se tenga o no confianza en el Instituto sino que en ello han influído aspectos de carácter político que han entorpecido la acción del Instituto o que han impulsado a la Ford a destinar fondos a una institución privada más que a un organismo internacional. Debemos recordar que la acción en República Dominicana, respecto a la educación agrícola, surgió como una acción política de la OEA con el Dr. Mora a la cabeza y en Washington hicieron todos los esfuerzos para que la acción se llevara a cabo a través de ellos y no del Instituto. En forma de emergencia se envió al Dr. Eddie Holmes di para que ayudara en la elaboración del programa de dicha Facultad de agronomía, pero de hecho parece que en Washington no tenían intención de mantener una acción posterior en un programa efectivo. Por otra parte, es importante también considerar que probablemente desde el punto de vista político a la Fundación Ford le conviene más destinar fondos y utilizar los servicios de instituciones de los países, en vez de utilizar a organismos internacionales como el Instituto. Sin embargo, considero que el caso de la República Dominicana merece que le pongamos

atención para corregir las fallas que pudieran haber habido de su parte y utilizar la experiencia en otros casos.

Mayorga: Considero también que es más atractivo para una Fundación dinero a una institución nacional que dárselo a instituciones internacionales.

Blair: De acuerdo con las informaciones que he tenido en el Perú, el contrato entre la Fundación Ford, La Molina y la Universidad de Santo Domingo, incluye el envío de un técnico de La Molina a República Dominicana para que les ayude en la organización y desarrollo de las actividades de la Facultad de Agronomía y también para establecer un intercambio de profesores y estudiantes. En la Zona Andina hemos nombrado una comisión que estudie las necesidades sobre enseñanza agrícola en la zona y haga recomendaciones sobre el programa a llevar a cabo en la misma. Este programa será de carácter regional y no continental, aunque la experiencia podrá utilizarse para otras zonas.

Rodríguez: Yo tenía la impresión de que el Dr. Garcés tenía a su cargo un programa integrado del Instituto de alcance continental, como el programa de Textos y Materiales de Enseñanza que no cubre solamente a la Zona Andina.

Madrid: El Programa de Educación Agrícola Superior se conceptuó como programa de carácter continental, con el Dr. Carlos Garcés como líder del programa, pero en Montevideo se llegó a la conclusión de que este programa no podría operar en la forma que había sido concebido y se procedió a regionalizarlo al igual que los otros programas del Instituto. El programa de Textos y Materiales de Enseñanza es un caso diferente dado que se trata de un convenio hecho con la Fundación Kellogg, que ha sido prorrogado recientemente y por sus características se ha mantenido como un programa bondadórico.

Hagedil: Creo que lo que está pasando respecto a esta confusión que se ha creado con relación al Programa de Educación Agrícola Superior, es que tuvimos una situación heterogénea que aún no ha terminado de cambiar. El caso de Educación Agrícola es un caso en que se muestra la existencia de confusión en la actualidad. En general no hay en el Instituto un medio para articular los programas. Sobre el particular debemos tomar en consideración la idea del Director de que la coordinación sólo se puede hacer desde la Dirección General o a través de una representación de ella. Deseo hacer algunas recomendaciones concretas en la forma siguiente:

a. El nombre del programa podría ser "Educación Agrícola".

b. Que el trabajo en las Zonas esté a cargo de las respectivas unidades de trabajo y que Turrialba trabaje sólo a través de las Direcciones Regionales.

Mayorga: Nos proponemos realizar una reunión del Desarrollo Rural y del Mejoramiento Agrícola de la Zona Norte, si para esa época está en la [illegible]. Esta reunión debe tener lugar después de la reunión de Bogotá y nos ubicaríamos así:

a. Estudiar las proporciones que las Zonas deben aplicar a la Escuela para Graduados.

b. Discutir y proponer la forma en que el IICA debe desenvolver su programa integrado de educación agrícola. Estas reuniones de este grupo de trabajo deben celebrarse periódicamente.

Rodríguez: Considerando que se van a llevar a cabo seminarios en Turrialba y San José sobre Metodología de la Enseñanza y enseñanza a nivel de post-grado, al igual que otras actividades similares en las Zonas, debe considerarse la forma de que no se dupliquen esfuerzos.

Blair: Considero que hay una serie de factores que han venido a complicar el panorama del IICA en relación al Programa de Educación Agrícola Superior desde el origen de los programas, ya que éstos no estuvieron basados en el análisis lógico de las necesidades de los países. Pero actualmente sí estamos empeñados en un reacomodo y un análisis más ordenado de la situación con el objeto de que el desarrollo del programa sea regional y adaptado a las necesidades de los países.

Rodríguez: Esta reunión me ha aclarado algunos conceptos que tenía confusos, sobre el desarrollo del Programa de Educación Agrícola Superior al nivel regional.

Marull: Deseo resumir algunas de las recomendaciones que han surgido de esta discusión, en la forma siguiente:

1. Estudiar la forma de establecer un mecanismo de coordinación entre las diversas unidades que trabajan en el Programa de Educación Agrícola.

2. Uniformar la nomenclatura del programa que podría ser: "Educación Agrícola".

3. Aclarar la esfera de acción en relación con las unidades de educación agrícola superior, Turrialba y el SIC y la política general del Instituto de promover el desarrollo de la educación agrícola.

II. LA NUEVA DIMENSION Y EL DESARROLLO RURAL

Trataré este tema sintetizando los asuntos tratados en la reunión efectuada por la Zona Sur en Santiago de Chile del 26 al 29 de Enero de 1965.

Objetivos del Desarrollo Rural

1. Promover la producción de productos agropecuarios para satisfacer las necesidades del consumo interno e incrementar las exportaciones de los países.

2. Mejorar las condiciones de vida del sector rural por un mejoramiento de la producción agrícola, de la productividad y de la distribución de la riqueza que ésta genera.

3. Ampliar el mercado para los productos industriales y los servicios que se generan en los sectores urbanos.

Alcanzar estos objetivos implica la existencia de políticas, planes programas y proyectos de desarrollo rural, coordinados e integrados. A su vez estas políticas y planes se materializan a través de instituciones cuya acción va dirigida, en último término, a influir en las decisiones que toman los empresarios agrícolas, sean propietarios o no, en su diario contacto con la tierra.

Visto sumariamente el amplio y complejo panorama que involucra el desarrollo rural, debemos desglosar de este conjunto las diversas fases y procesos en juego, a fin de analizar las acciones que el IICA puede tomar.

Fases y procesos del desarrollo rural planeado

1. Fase de desarrollo de políticas nacionales, dictación de medidas legales, creación o reestructuración de instituciones y formulación de medidas financieras para cumplir objetivos de desarrollo rural en un plano nacional, de acuerdo a metas establecidas después de un diagnóstico de situación.

2. Fase de formulación de planes, programas y proyectos que deberán encontrar su expresión a través de políticas para alcanzar metas de producción compatibles con la capacidad de uso de las tierras y las alternativas económicas que deciden su uso. Esto implica la aplicación de los programas en base a regiones que presentan condiciones homogéneas de recursos naturales, desarrollo, mercados, etc.

3. Fase de ejecución de proyectos, integrados para promover el desarrollo agrícola en un ámbito regional, que tenga a su vez expresión dentro de una política nacional del desarrollo agrícola y rural. Esto implica la acción llevada a un conjunto de predios en los cuales la suma de las decisiones individuales van a permitir alcanzar objetivos prefijados por el plan de desarrollo regional y nacional.

Las fases mencionadas a su vez implican entre otros los siguientes procesos:

1. Diagnóstico de situación, incluyendo inventario y valoración de recursos.

2. Formulación de planes y como consecuencia de ellos, de metas y programas de desarrollo.

3. Organización institucional, coordinación y capacitación del factor técnico involucrado.

4. Financiamiento de los proyectos.

5. Proyección de las metas en plazos para ser alcanzadas regionalmente.

6. Evaluación progresiva de resultados.

7. Reformulación de planes.

Esto sería, en teoría al menos, el complejo campo que implica el desarrollo rural en el cual el Instituto ha estado participando activamente, aun cuando de una manera parcial. Sin embargo, por la importancia de este campo de actividad, el IICA está llamado a desempeñar un papel cada vez más activo e integral, si no queremos ser desplazados por otras instituciones con enfoques más agresivos e integrales del desarrollo rural, como por ejemplo CEPAL.

Relaciones del IICA con los Programas de Desarrollo Rural

Los proyectos llamados Areas Piloto del IICA, han sido pioneros en abordar el proceso de planeamiento estableciendo una metodología que se ha ido superando en los nuevos proyectos. Más recientemente se consideró indispensable situar los proyectos del IICA dentro de programas regionales de desarrollo, para que puedan alcanzar impacto nacional.

Cuando en un país no existen planes de desarrollo regionales o nacionales, se recomendó que el IICA debe establecer sus áreas demostrativas para poner en marcha un programa de coordinación y planeamiento que tenga como meta un programa de Desarrollo Regional. Su meta debe ser producir una adecuada coordinación institucional en el desarrollo del proyecto, que sirva de experiencia para la programación regional.

Se recomendó que el IICA formulase, con base en su experiencia, criterios para la selección de las áreas de desarrollo en función de los Programas Regionales de Desarrollo.

Se consideró que el IICA, como organismo internacional, puede actuar muy favorablemente para producir una coordinación institucional indispensable para la aplicación de los programas de desarrollo rural, coordinación que debe alcanzar a las universidades, ministerios y organismos con programas de desarrollo rural, tales como las instituciones de crédito, reforma agraria, centros de investigación agrícola, etc. Se consideró el valor de las áreas de desarrollo como laboratorios de capacitación y de experiencia en metodología, instándose a producir una publicación que trate de la metodología del proceso. Se consideró la conveniencia de que el IICA promoviese reuniones técnicas al nivel nacional e internacional para formar criterios sobre métodos integrales de desarrollo rural. Finalmente se consideró que las áreas de desarrollo "demostrativas" pueden integrarse en tal forma que gradualmente lleguen a constituir un proceso regional de desarrollo generado desde abajo hacia arriba.

Creo finalmente que estas recomendaciones debieran ser cuidadosamente analizadas por el Instituto para llegar a formular una definición más clara del alcance de nuestros proyectos llamados "áreas de demostración", "áreas de desarrollo" y también "áreas piloto", con el fin de situarlos

en un concepto más amplio de Desarrollo Regional que se está imponiendo como criterio de planeamiento del desarrollo rural. De no hacerlo, nuestros programas perderán impacto frente a la evolución propia del proceso de planeamiento que busca metas más amplias que las de las "áreas de demostración" que ha promovido el Instituto en los últimos años. Nuestros fines más bien han estado inspirados en propósitos de entrenamiento y capacitación que en el de promover el desarrollo agrícola en un plano regional y con consecuencias nacionales.

DISCUSION

Marull: El planeamiento del desarrollo puede hacerse al nivel nacional, al nivel regional y al nivel local. CEPAL ha hecho su especialidad del primer nivel, nosotros fuimos los pioneros en el último. Pero es ahora necesario que ataquemos el nivel intermedio, que tiene características propias. Todos, en efecto, conocemos los pasos de un plan de Desarrollo Rural. Pero las piezas varían según el nivel: en el nivel nacional las piezas más importantes son las leyes y las instituciones del gobierno, las cuales imponen un marco bastante rígido al desarrollo al nivel local. Pero al nivel regional ya se ve la necesidad de establecer organismos especializados como la Corporación del Valle del Cauca. Estoy convencido de que el IICA debe:

a. Cosechar el crédito que le corresponde en la iniciación del desarrollo rural planeado, al nivel local (en Montevideo hay mucho material aun sin publicar, pero ya tabulado).

b. Asentar su liderazgo en nuevas metodologías. Ilustraré a qué me refiero. En San Ramón el área estaba localizada en el límite entre dos regiones ecológicas del país, de modo que los resultados pudiesen generalizarse a dichas áreas, pero no había una orientación de desarrollar planeadamente esas áreas. En el Valle de Paraiba (Brasil)

las áreas A, B y C son áreas piloto en las cuales la acción de ciertos factores claves es diferente, configurando patrones representativos de los variados problemas del Valle.

Blair: Aparte de los objetivos del desarrollo rural en general, falta analizar los objetivos de los programas del IICA en sí, uno de los cuales es refinar la metodología del desarrollo, mediante la investigación en las cuatro etapas esenciales del desarrollo planeado. El IICA debe por ejemplo extender su experiencia con fincas individuales a las obras regionales que están fuera del alcance de los finqueros, es decir, las obras de infraestructura.

[illegible] desde, pues el punto de vista del IICA es[illegible] en [illegible] del punto de vista del país en cuestión. [illegible] posibilidades son (1) capacitar gente; (2) desarrollar metodología y (3) aportar o modificaciones sobre el país o proveer su desarrollo. Pero el [illegible] es precisamente al revés.

Pedro [illegible]: Creo que el nombre "Desarrollo Rural", en lugar de "Desarrollo Agrícola", permite tomar en cuenta las obras de infraestructura. El IICA está fuerte en ciertas etapas del plan de desarrollo, pero débil en otras. En la etapa de definir el área, p. ej., ya tenemos ciertos criterios. Lo en cuanto al tipo de instituciones a crear y a sus operaciones. P. ej. Extensión puede ayudar al nivel local pero para establecer proyectos de crédito debemos apelar a instituciones de nivel más alto. La parte de la [illegible] está funcionando bien. En la parte de programar propiamente dicha, es decir fijar objetivos y metas, estamos flacos, estamos necesitando una persona con experiencia real, de muy alto nivel.

Ahora bien, al encargar esta tarea de programación a personas de alto nivel, de otras instituciones, corremos el riesgo de que ellas y sus instituciones se lleven todo el crédito. Necesitamos una persona de alto nivel no para trabajar en ejecutar los proyectos sino en su programación.

Se nos ha hecho que lo que se hace y aprende en un área piloto no se aplicaría a un país porque el área piloto implica una concentración de recursos y talento incomparable con lo que se puede normalmente aplicar en el país en conjunto. La idea es que se deben elegir áreas piloto que representen áreas mayores, en las cuales sí se justifique una elevada concentración. Sufres de Castro hizo esta observación en el área de Yaguarón en Paraguay. ¿Pero no contrasta esta área con el resto del país? Lo que pasó en que Yaguarón fue desarrollada como una área de capacitación y de [illegible] para que el desarrollo en general no contribuyera al desarrollo del país. La ciencia en que hay permiso de los gobiernos hacia un planeamiento para áreas mayores. El último chileno, por ejemplo, nos permitiría que el área de [illegible] se extendiera a toda la cuenca del río Bío-Bío.

Manuel: Para elegir [illegible] se parten de los recursos que dan a la área de [illegible]. Es cierto que la etapa del diagnóstico requiere [illegible] tiempo, pero la etapa de la ejecución no exige la [illegible] de [illegible], enfocados propios por parte de la agencia [illegible]. Lo que necesita es movilizar las instituciones [illegible], crear un establecer. En cuanto a la creación del [illegible] para [illegible] las áreas, hay que recibir a pie firme, para que no [illegible] lo que a la Fundación Ford, que en la India cedió y abandonó muchas áreas [illegible].

[illegible] el Ridhuanga, el peligro es grave. El IICA, que fue el planeador, está a punto de subrogar el Ridhuanga a otros. El IICA debe por lo [illegible] original [illegible] el crédito.

[illegible] la Indígena [illegible] la necesidad de crear una [illegible] entre las instituciones del planeamiento para el desarrollo [illegible].

[illegible] para [illegible] Ridhuanga su propuesto.

[illegible]: Ya el programa de Recursos para el Desarrollo tra[illegible] dinero de AID, pero no disponemos de los personas con la [illegible] alto nivel de que nos habló Rodríguez. Yo pregunto: qué tipo de experiencia y conocimientos se necesita para la etapa de formular el Plan en la secuencia Diagnóstico-Plan-Ejecución?

Merull: Es una etapa de poco esfuerzo físico pero de mucha "decision making" ya que es una etapa de síntesis y de selección de alternativas.

Madrid, Shurtleff, Merull: La Oficina de Planeamiento debe actuar [illegible] temporalmente en la iniciación de los programas de desarrollo. [illegible] buscar una persona que bajo la dirección de Merull haga la publicación que se propone.

María: Me parece que Amaral es la persona indicada, y puede hacer la publicación como tesis para su Magister cuando venga a Turrialba. [illegible] está perfectamente familiarizado con los antecedentes.

Merull: [illegible] Norte tiene la idea de dar cursos en Metodología del Desarrollo. Nosotros debería explicar como anda eso.

Tomas: Se trata de un curso de programación y formulación de proyectos, de alcance hemisférico, a realizarse en Puerto Rico. Ya tuvimos trato con la Oficina de Planificación del Departamento de Agricultura [illegible] Puerto Rico con buena acogida del Secretario de Agricultura. Ahora [illegible] bió al Secretario por lo cual debemos replantear el propósito. Tal vez el curso se realice en Octubre. El problema serio es a quién encargar la dirección del curso. Pensamos reservar 10 becas para la Zona Norte y las otras para las otras Direcciones Regionales. Deseamos que asistan personas del más alto nivel posible.

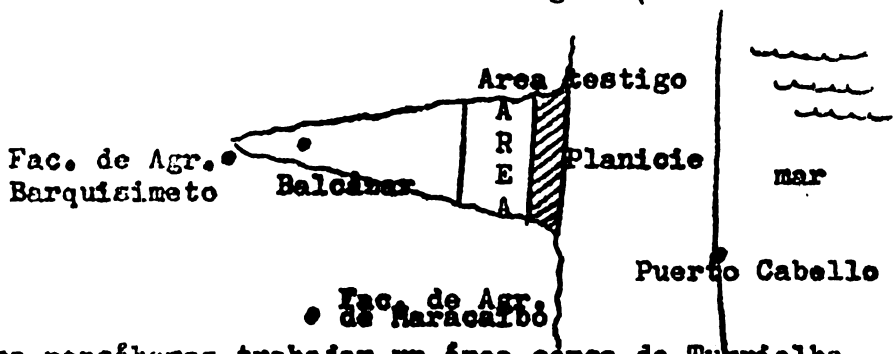
Mario: Voy a informar algo sobre el área de Yaracuri, en Venezuela. Fuimos para allá 4 técnicos: un jefe, Ramsay; una educadora del hogar, un economista y un especialista en Recursos Naturales. Necesitamos también alguna ayuda de tiempo corto, tal como un sociólogo, un [illegible]. Queremos experimentar aquí con las posibilidades de la comunidad [illegible] en la ejecución de una reforma agraria pacífica: estudiar [illegible] a los campesinos a comprometerse de sus tierras, y a los nuevos [illegible] a comprar las condiciones de productividad, etc.

Merull: En cuanto al área de Barro, de la Facultad de Agronomía de Medellín, en mi visita a esa ciudad en Febrero noté que ha habido un cambio de 8 [illegible] en un año en el área, de paso a otros cargos [illegible]. Ya esa inestabilidad es deseable adelantar. Hay también [illegible] en la estación experimental de Tulio Ospina.

[illegible]: En el Valle del Cauca se hubiera podido establecer un [illegible] programa de desarrollo rural dentro de lo que ya ha hecho la CVC, [illegible] más la parte agrícola.

[illegible]: (Describió la estructura de Yaracuri, que es sólo parte de un [illegible] que se hizo en conjunto con una firma particular [illegible] la cual se ha logrado crear una Corporación)

Marull: Explica la ubicación de Yaracuri con un diagrama:



Torres: En Costa Rica pensábamos trabajar un área cerca de Turrialba, pero el gobierno no está interesado en invertir recursos. Hay un Plan de Desarrollo de la Costa Atlántica, que podría prestarse pero presenta muchos inconvenientes. Habíamos hecho estudios en Pacayas (suelos, economía, tenencia) pero no se concretaron arreglos con el gobierno y fue entonces que la Zona se mudó a Guatemala y el asunto se interrumpió. Tenemos la idea de volver a impulsar esto, pero para volver a plantearlo al gobierno habrá que incluir la perspectiva de que Turrialba participe con el nuevo programa de Recursos para el Desarrollo.

III. LA NUEVA DIMENSION Y LA INVESTIGACION AGRICOLA

Como en el caso de la Enseñanza Agrícola podríamos analizar la acción del IICA bajo tres aspectos:

1. Por programas que pueden ofrecerse a varias instituciones simultáneamente.

2. Programas dirigidos a fortalecer centros de investigación específicos.

3. Complementación de 1-2, es decir, fortalecer un centro de investigación para de allí ayudar a otros.

Actividades posibles

1. Programas de investigación que pueden ofrecerse simultáneamente a varias instituciones

   a. Promover principios básicos sobre el desarrollo de los proyectos de investigación, considerando el planeamiento de la investigación, la formulación de los proyectos, su evaluación, la publicación y extensión de los resultados.

   b. Capacitación de los investigadores.

   c. Intercambio de informaciones y resultados de la investigación incluyendo material genético, fitotécnico, entomológico, etc.

   d. Intercambio de investigadores por períodos determinados.

e. Coordinación institucional, tal como relación de los centros de investigación con las universidades, etc.

2. Programas dirigidos a fortalecer centros de investigación específicos

a. Análisis institucional

b. Acuerdos bilaterales de asistencia técnica

c. Donación de material para mejorar servicios de biblioteca, laboratorio, equipo, etc.

3. Combinación de ambos programas

La acción actual del IICA

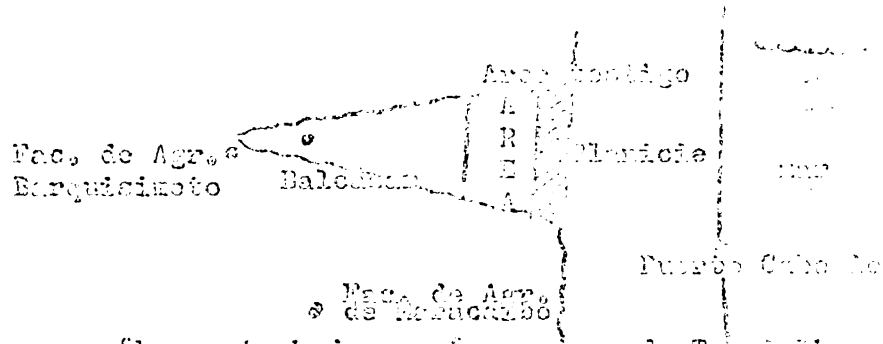
1. Programas de investigación ofrecidos simultáneamente a varias instituciones

a. Promoción de principios básicos sobre investigación. - Estos fines se pueden obtener a través de reuniones internacionales de científicos e investigadores agrícolas tales como: Reuniones de la Asocación de Fitotecnistas Latinoamericanos; Paneles; Seminarios; Mesas Redondas, etc.

Si observamos los programas del IICA en este campo, podemos ver que hemos actuado como Secretaría Permanente de la Asocación Latinoamericana de Fitotecnia, lo que ha sido una importante contribución. Pero la iniciativa de formar agrupaciones de investigadores en otros campos ha sido limitada. Por qué sólo los fitotecnistas pueden ser los únicos activos en el campo de las asociaciones agrícolas? El IICA no tiene ninguna participación en otras agrupaciones científicas latinoamericanas como la Asociación de Economistas Agrícolas, u otras, y no ha promovido su fortalecimiento. Me parece que aquí hay un amplio campo de acción por desarrollar.

Sólo recientemente y gracias al programa del Fondo Especial, estamos entrando al área de la promoción de reuniones científicas a través del Programa de Paneles. El Fondo Especial nos permitió en la Zona Sur hacer un seminario sobre Pasturas y Nutrición Animal con asistencia de 50 expertos, para lo cual el IICA sólo dió 20 becas. El interés fue muy grande por incidir en un tema de interés general y por la calidad de los exponentes. Igualmente este año ofrecemos en Abril una mesa redonda en Cría Animal con participación de 10 expertos, aprovechando la visita del experto del Fondo Especial en Cría Animal en La Estanzuela. Estimo que esta acción se podría multiplicar y pienso que el IICA en base a a sus técnicos de Turrialba podría organizar un programa más activo de reuniones científicas de alta calidad, que son las que los países apoyan en los variados campos de la investigación agrícola. Estas actividades pueden ofrecerse regionalmente y también desde Turrialba.

Ungulá: Aplica la ubicación de Marcovia con un área [illegible]



Marcovia: En Costa Rica pensábamos trabajar en área cerca de Turrialba, pero el gobierno no está interesado en invertir recursos. Hay un Plan de Desarrollo de la Costa Atlántica, que podría prestarse pero presenta muchos inconvenientes. Habíamos hecho estudios en Pacaya (suelos, economía, tenencia) pero no se concretaron arreglos con el gobierno y fue entonces que la Zona se pasó a Guatemala y el asunto se interrumpió. Tenemos la idea de volver a impulsar esto, pero para volver a plantearlo el gobierno habrá que incluir la perspectiva de que Turrialba participe con el nuevo programa de Recursos para el Desarrollo.

III. LA NUEVA DIFUSION Y LA INVESTIGACION AGRICOLA

Como en el caso de la Enseñanza Agrícola podríamos analizar la acción del IICA bajo tres aspectos:

1. Por programas que pueden ofrecerse a varias instituciones simultáneamente.

2. Programas dirigidos a fortalecer centros de investigación específicos.

3. Con la contribución de los otros, fortalecer un centro de investigación para de allí ayudar a otros.

Actividades posibles

1. Programas de investigación que pueden ofrecerse simultáneamente a varias instituciones

   a. Establecer principios básicos sobre el desarrollo de los programas de investigación, considerando el planeamiento de la investigación, la formulación de los proyectos, su evaluación, la publicación y interpretación de los resultados.

   b. Capacitación de los investigadores.

   c. Intercambio de informaciones y resultados de la investigación incluyendo material genético, fitotécnico, entomológico, etc.

   d. Intercambio de investigadores por períodos determinados.

a. Coordinación institucional, tal como colaboración de los centros de investigación con las universidades, etc.

2. Programas dirigidos a fortalecer centros de investigación [illegible] chicos:

a. Ayuda institucional

b. Acuerdos bilaterales de asistencia técnica

c. Donación de material para mejorar servicios de bibliotecas, laboratorio, equipo, etc.

3. La Filosofía de ambos programas

Posición actual del IICA

1. Programas de investigación ofrecidos simultáneamente a varios países

a. Promoción de principios básicos sobre investigación. - Estos [illegible] no se pueden obtener a través de reuniones internacionales de científicos e investigadores agrícolas tales como: Reuniones de la Asociación de Fitotecnistas Latinoamericanos; Paneles; Seminarios; Mesas Redondas, etc.

Al observarse los programas del IICA en este campo, podemos ver que hemos actuado como Secretaría Permanente de la Asociación Latinoamericana de Fitotecnia, lo que ha sido una importante contribución. Pero la iniciativa de formar agrupaciones de investigadores en otros campos ha sido limitada. Por qué sólo los fitotecnistas han sido los únicos activos en el campo de las asociaciones científicas? El IICA no tiene ninguna participación en otras agrupaciones científicas Latinoamericanas como la Asociación de Bacteriólogos Agrícolas, u otras, y no ha promovido su establecimiento, pues aquí hay un amplio campo de acción por desarrollar.

Mientras simultaneamente y paralelamente al programa del Fondo Especial, se ha extendido al área de la promoción de reuniones científicas, [illegible] del Programa de Paneles. El Fondo Especial nos pidió [illegible] de la Zona Sur hacer un simposio sobre Pastizales y Ganadería, [illegible] con asistencia de 50 expertos, para lo cual el IICA [illegible] el tema. El interés fue muy grande por incluir en un [illegible] interés personal y por la calidad de los expositores. [illegible] ofrecimiento en Abril una nueva reunión en Chile [illegible] participación de 50 expertos, aprovechando la visita del [illegible] del Fondo Especial en Chile Central en la Naturaleza. Estimo que [illegible] no podría multiplicar y pienso que el IICA en [illegible] Técnicas de Enseñanza podría organizar un programa [illegible] de reuniones científicas de alta calidad, que son las [illegible] en los [illegible] de la Investigación [illegible] ofrecerse amplio interés y beneficio [illegible] Latinoamérica.

y extensionistas son todavía relativamente pocos.

En cuanto al desarrollo de los centros de investigación, habría que estudiarlos uno por uno y ver primero si están orientados hacia el desarrollo.

Torres: Las ideas son buenas, pero cómo llevarlas a la práctica? En la Zona Norte tenemos un programa cooperativo de cultivos alimenticios y quisiéramos tener una secretaría permanente, así como un servicio de intercambio de información cuando venga el Comunicador Agrícola, sobre investigación en marcha.

Havord: La ponencia de Rodríguez no parece mencionar programas cooperativos como el de maíz y frijol, el de cacao, etc. (Explica como funciona el de cacao).

En cuanto a promoción de conceptos de investigación y reuniones científicas tenemos la experiencia con reuniones internacionales de Cacao, que resultaron demasiado frecuentes cada dos años. En Roma se acordó hacerlas cada dos años en Africa y cada dos años en América Latina, intercambiando asistentes. En Dasonomía, Budowski es presidente de una asociación forestal que nunca funcionó. A De Alba le pasó lo mismo en Ganadería. Ultimamente se ha nombrado a Mario Gutiérrez Jiménez Encargado de Asociaciones Profesionales, pero él es sólo uno y no puede hacer mucho.

En cuanto a reuniones científicas organizadas por el IICA debemos hacer más y una de las funciones de Turrialba debiera ser esa, pero mientras carezcamos de espacio y alojamiento el asunto no será fácil.

Acerca de las publicaciones y el intercambio de información, debemos aprender de la experiencia del proyecto de Comunicaciones Científicas Agrícolas (hojas verdes). Ese proyecto ahora está como sección de la revista Turrialba, pero me temo que su orientación no es fiel a la original.

Cuando tenga su asistente, Gorbitz tendrá más tiempo para trabajar en el mejoramiento de las revistas técnicas nacionales, etc. Pregunto si Juan Díaz podría informarnos qué ideas y planes existen.

Intercambio de técnicos: la política actual del IICA no permite una visita de más de un mes, pregunto si Rodríguez propone ampliar este período.

Rodríguez: Dos meses sería una mejor ayuda.

Díaz Bordenave: Respondiendo a la pregunta de Havord, como ya no soy Coordinador de la Línea 6, no estoy al tanto de los planes de Gorbitz quien se muestra reacio a reunirse conmigo para planear su programa.

Havord: Cuando llegue Molestina nos reuniremos con usted.

Díaz Bordenave: Creo que el vacío que dejaron las hojitas verdes podría llenarse con una especie de "newsletter", menos formal, que se concrete a poner a los investigadores en contacto, dejando a la correspondencia entre éstos los detalles que antes se pretendía dar en una forma muy complicada.

Marull: Necesitamos urgentemente aumentar nuestra función en el intercambio de información. Ahora bien, si vamos a reanudar algún sistema de circulación de información científica, hagámoslo sobre una base tremendamente seria.

Reuniones: cuando las organicemos, estemos seguros de que van a dar un fruto positivo, de que serán un avance y no sólo un evento social.

Asociaciones profesionales: sólo organizarlas cuando haya una base institucional sólida, una financiación segura. Casi cada curso del Proyecto 39 ha dado asociaciones, cadáveres que hoy llenan todos los caminos de América.

Análisis institucional: exige urgente atención, especialmente el análisis de los centros de investigación. En toda América se encuentran simples potreros con un cartel que dice "Centro Experimental", a cargo de simples capataces. Otros están fuera de la región donde podrían producir impacto, otros están totalmente introvertidos y desconectados de las necesidades del desarrollo.

Rodríguez: Creo que la labor del IICA en el fortalecimiento de instituciones de investigación debe ser sobre la base de un proyecto o programa específico, destinándole recursos y un pequeño equipo de técnicos.

Hayard: Con respecto a la función de Mario Gutiérrez Jiménez como encargado de asociaciones profesionales, podría Juan Díaz decirnos qué se está haciendo o piensa hacer en este sentido?

Díaz Bordenave: En la reunión de ALAF en Lima, su cuerpo directivo prácticamente exigió al Director General la promesa de que Mario sería dedicado full time a la ALAF sin distraer su tiempo con otros asuntos. ALAF es una ocupación full time. No creo que Mario pueda hacer mucho más, además de que está trabajando mucho para el Programa de Cultivos Alimenticios Básicos.

Hayard: Creo que deberíamos disipar la impresión existente en muchos de nuestros técnicos, de que habiéndose designado un Encargado de Asociaciones Profesionales, como proyecto específico del IICA, ellos ya no necesitan ocuparse más de ello.

Díaz Bordenave: Llamo la atención, a propósito de ALAF, a que la financiación de la Rockefeller se está acabando y que Mario Gutiérrez está enfrentando el problema de la autofinanciación de ALAF, por lo cual los Directores Regionales deberían pensar en formas de ayudarlo en esta difícil tarea.

RECOMENDACIONES

I. LA NUEVA DIMENSION Y LA ENSEÑANZA AGRICOLA

1. Se debe reactualizar la política del IICA en materia de Enseñanza Agrícola, discutiéndose la conveniencia de que ésta sea considerada integralmente, lo cual incluye la enseñanza técnica (nivel medio) hoy no incorporada a sus programas.

2. Los programas del IICA en relación con la enseñanza técnica deben limitarse a proyectos de análisis y asesoramiento y en ningún caso a impartir enseñanza.

3. El Programa de Enseñanza Agrícola debe programarse integrando proyectos para el fortalecimiento institucional, que pueden ofrecerse conjuntamente a varias instituciones de enseñanza, o por proyectos de acuerdo bilateral, o por la combinación de ambas alternativas.

4. El programa de enseñanza del IICA convendría fuese estudiado anualmente por un grupo de trabajo que comprenda al Decano de la Escuela para Graduados del IICA, al Director del Centro de Investigación y Enseñanza de Turrialba, a los encargados de los programas de educación agrícola superior de las Zonas y al Jefe de la Oficina de Planeamiento, con el fin de coordinar mejor las relaciones del programa del Centro de Turrialba con los de las Zonas y promover un programa más integrado de Educación Agrícola.

5. Se recomienda que el Programa de Educación Agrícola incluya varios campos de acción para alcanzar el fortalecimiento de las instituciones de educación agrícola y que dichos campos comprendan: análisis institucional; capacitación de profesores; reuniones de Decanos; análisis de curriculos por materias específicas; publicación de textos y materiales de enseñanza; intercambio de información; asistencia de profesores de la Escuela para Graduados del IICA a cursos de postgrado del Programa Cooperativo de Enseñanza, etc.

II. LA NUEVA DIMENSION Y EL DESARROLLO RURAL

1. La acción pionera del IICA en el establecimiento de programas de Desarrollo Rural no ha recibido todo el crédito y la difusión que merece, reconociéndose la urgencia de una publicación que informe sobre el programa y la metodología desarrollados.

2. Los programas de Desarrollo Rural del IICA se han desenvuelto hasta ahora al nivel local siendo indispensable ubicar los actuales proyectos en un plano de desarrollo regional de acuerdo con las orientaciones presentes de los planes nacionales de desarrollo de los países.

3. A fin de hacer posible el enfoque regional es indispensable que se incorpore a la Oficina de Planeamiento un experto de alto nivel y amplia experiencia en Desarrollo Regional, cuyo perfil sería el de orientar y coordinar la política del IICA en la línea de Desarrollo Rural y asesorar los programas en las Zonas, especialmente en la etapa de planeamiento y decisión de alternativas y programas. Se consideró la posibilidad de que por medio del Programa con AID en Recursos para el Desarrollo, se pueda contratar el experto en Planeamiento Regional.

4. Debe tenerse presente que los objetivos del IICA al promover el desarrollo rural son en primer lugar, ofrecer capacitación en esta área y efectuar investigación metodológica.

5. El programa de Desarrollo Rural debe merecer prioridad por su alcance e importancia para promover el desarrollo agrícola en forma integral.

III. LA NUEVA DIMENSION Y LA INVESTIGACION AGRICOLA

1. Que el Programa de Investigación Agrícola del IICA sea proyectado a las Zonas equilibrando mejor las actividades que el IICA ofrece para el fortalecimiento de las instituciones de investigación, con las actividades de investigación que realiza por sí mismo, específicamente en el Centro de Turrialba.

2. El programa de fortalecimiento de las instituciones de investigación agrícola debe programarse integrando proyectos que puedan ofrecerse conjuntamente a varias instituciones de investigación o por proyectos a base de acuerdos bilaterales para asistir determinadas instituciones, o por combinación de ambas alternativas. Estos proyectos pueden ser desarrollados por las Zonas en coordinación con el Centro de Turrialba.

3. Se recomienda que el programa de investigación del IICA sea anualmente estudiado por un grupo de trabajo que comprenda al Director del Centro de Turrialba, al Jefe de la Oficina de Planeamiento y a los Directores de Zonas, con el fin de coordinar mejor las relaciones del programa del Centro de Turrialba con los de las Zonas y promover el desarrollo de un programa más integrado en investigación agrícola.

4. Se recomienda que el programa incluya varios campos de acción para alcanzar el fortalecimiento de las instituciones de investigación y que dichos campos comprendan: Análisis institucional, al cual se le dió prioridad; reuniones científicas de expertos para producir intercambio de información y mejor conocimiento; programas de capacitación de personal coordinados con el programa de enseñanza agrícola de postgrado; fortalecimiento de las organizaciones profesionales que agrupan a investigadores; asistencia para el mejoramiento de la comunicación científica e intercambio de información en los centros de investigación; intercambio de

investigadores entre centros nacionales o internacionales, incluyendo el asesoramiento de hasta dos meses por el personal de Turrialba puesto a disposición de dichos centros; programación de proyectos cooperativos regionales para el desarrollo de investigación en base a los cultivos de mayor importancia económica.