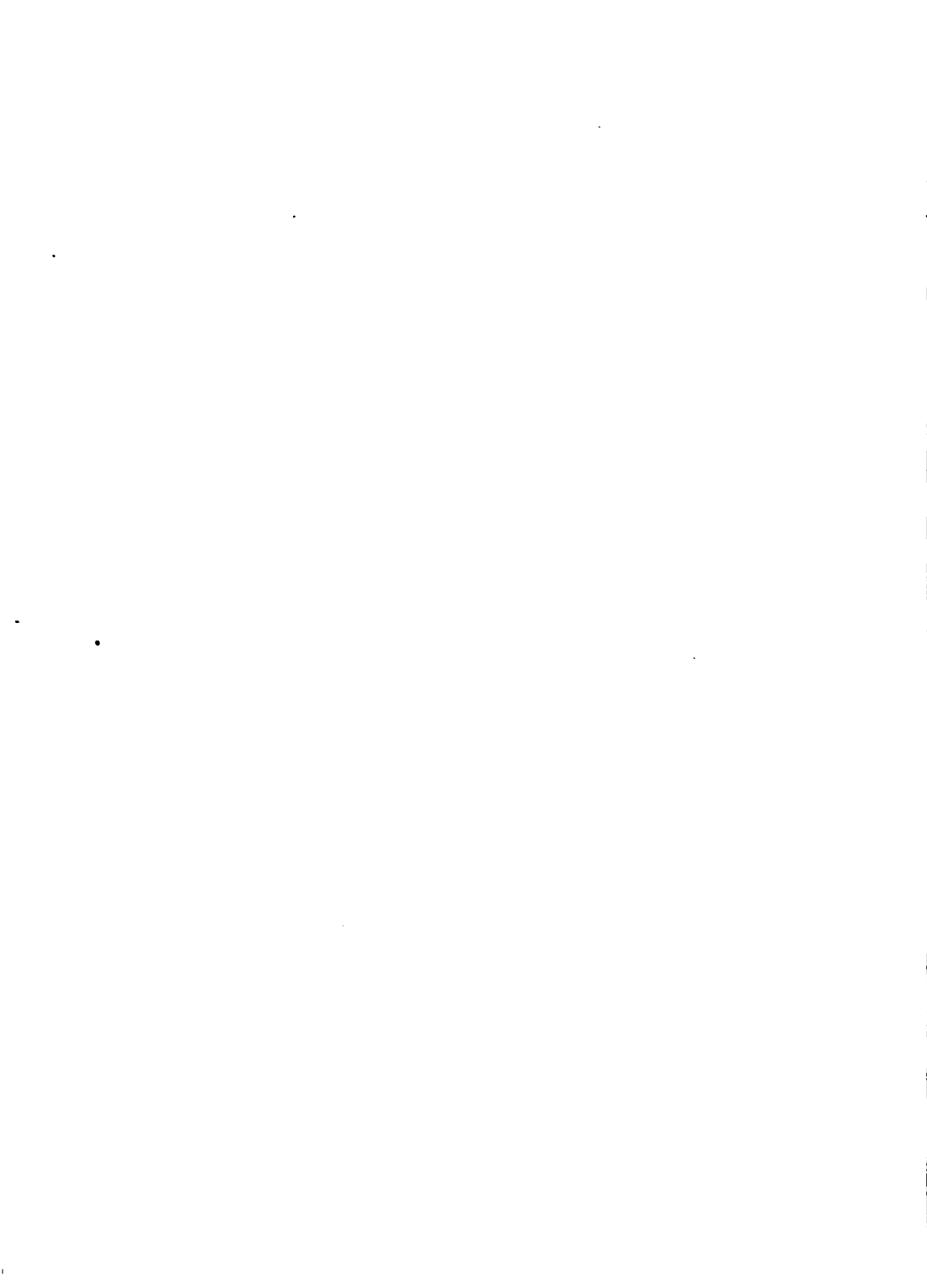


DIRECCION DE GABINETE



POLITICAS GENERALES DEL IICA



00001344

1900
1901
1902
1903
1904
1905
1906
1907
1908
1909
1910
1911
1912
1913
1914
1915
1916
1917
1918
1919
1920
1921
1922
1923
1924
1925
1926
1927
1928
1929
1930
1931
1932
1933
1934
1935
1936
1937
1938
1939
1940
1941
1942
1943
1944
1945
1946
1947
1948
1949
1950
1951
1952
1953
1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960
1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970
1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2021
2022
2023
2024
2025
2026
2027
2028
2029
2030
2031
2032
2033
2034
2035
2036
2037
2038
2039
2040
2041
2042
2043
2044
2045
2046
2047
2048
2049
2050



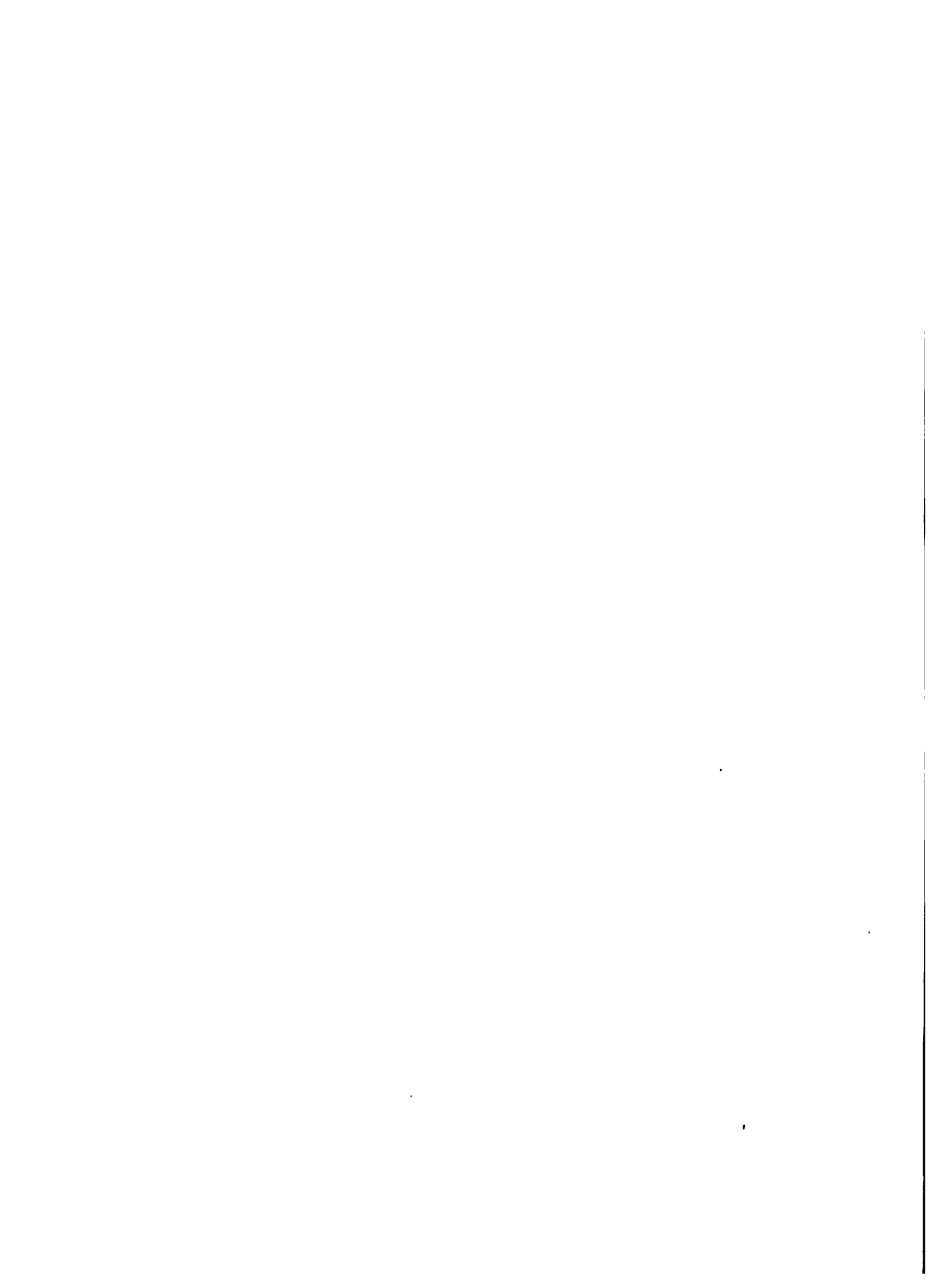
POLITICAS GENERALES DEL IICA



Oficina Central de la Dirección General
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
San José, Costa Rica
1982

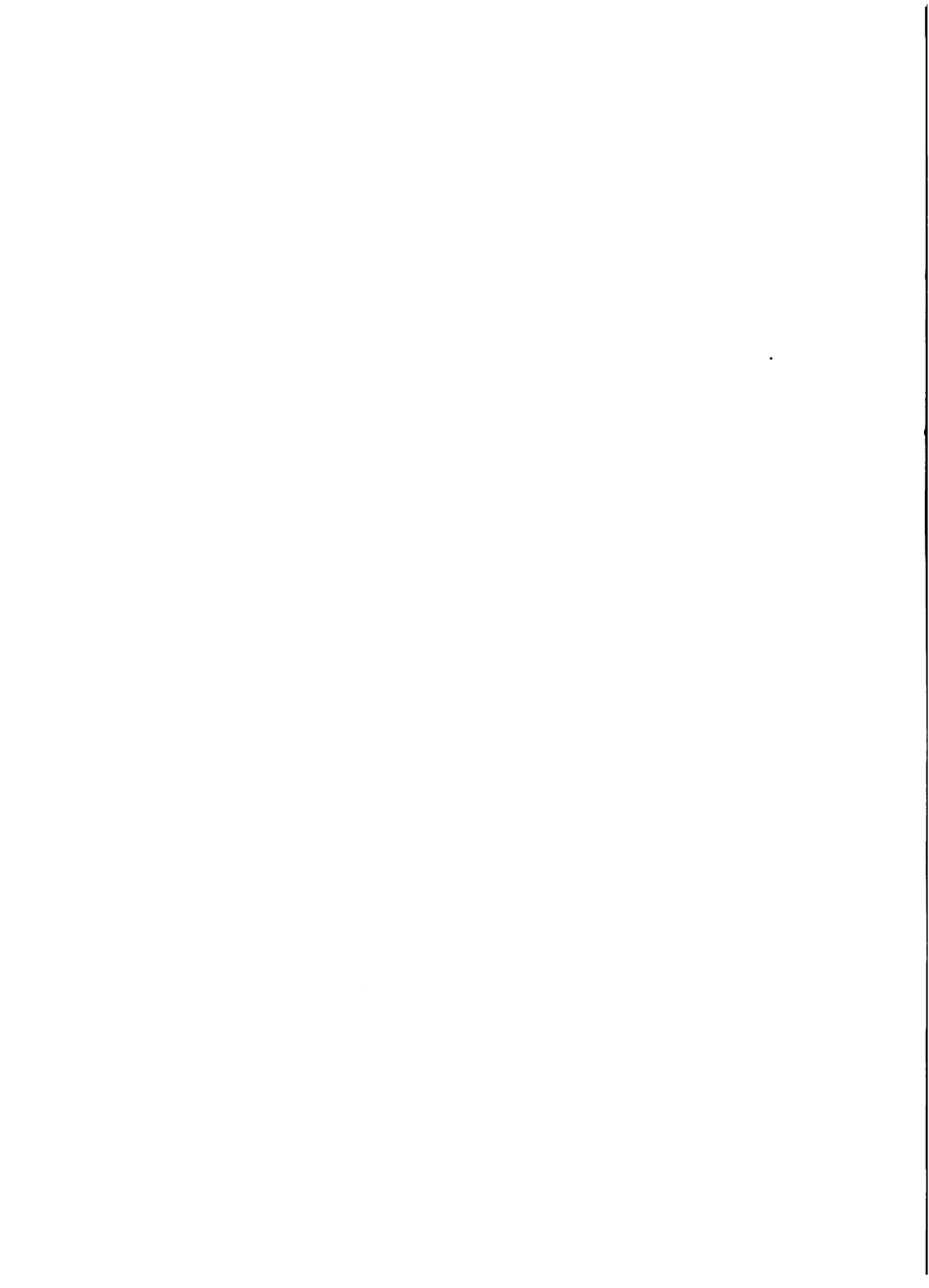


CONTENIDO

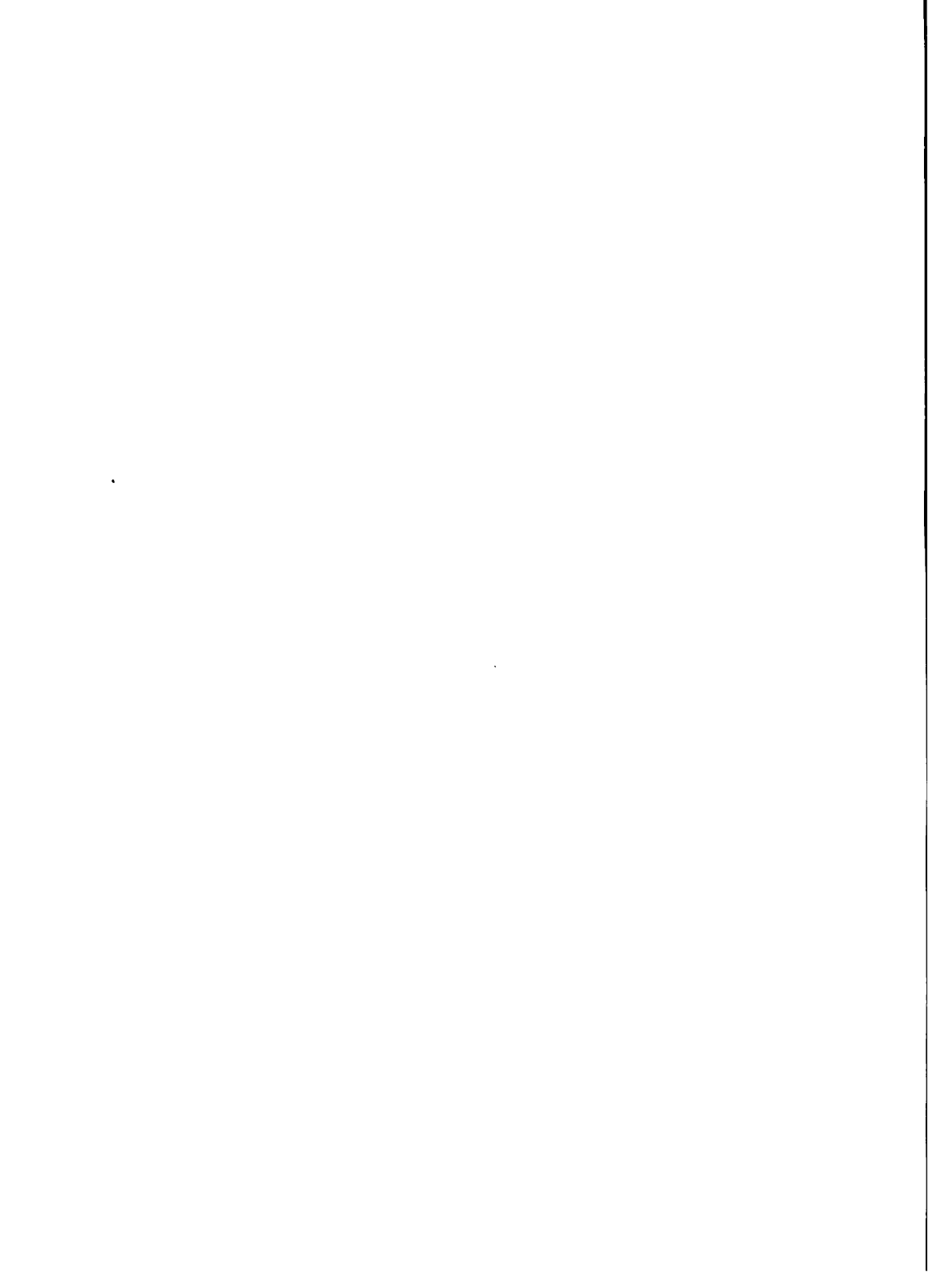


CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	11
RESUMEN.	15
CAPITULO I: ANTECEDENTES Y PROPOSITOS	21
A. Antecedentes	21
B. Propósito del documento	22
CAPITULO II: EL IICA, CUATRO DECADAS COMO INSTRUMENTO DE COOPERACION ENTRE LOS ESTADOS AMERICANOS.	25
A. Período 1942-1949	25
B. Período 1950-1959	26
C. Período 1960-1969	27
D. Período 1970-1981	29
CAPITULO III: AMERICA, ALGUNOS PROBLEMAS ECONOMICOS, SOCIALES Y POLITICOS DE LA REGION.	35
A. Situación general de la región.	35
B. Principales factores limitantes, oportunidades y perspectivas del sector agrícola de América Latina y el Caribe.	37
C. El papel de la agricultura en la próxima década	40
CAPITULO IV: NATURALEZA, FINES Y FUNCIONES DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA.	45
A. Naturaleza	45
B. Desarrollo agrícola y bienestar rural	45
C. Funciones del Instituto.	46
CAPITULO V: EL IICA EN LA DECADA DE LOS OCHENTA	51
A. Objetivos	51
B. La estrategia	52
C. La acción	56
D. La participación de los Estados Miembros	58
E. La participación de los Observadores Permanentes	59



INTRODUCCION



INTRODUCCION

La Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, en el Artículo 8, (a), establece que corresponde a la Junta Interamericana de Agricultura: "Adoptar medidas relativas a la política y la acción del Instituto, teniendo en cuenta las propuestas de los Estados Miembros y las recomendaciones de la Asamblea General y de los Consejos de la Organización de los Estados Americanos".

Al comenzar una nueva década de operaciones del Instituto y tomando en consideración las recomendaciones presentadas por el Grupo de Expertos que estudió los lineamientos de política y los planes de acción del IICA, la Dirección General elaboró una propuesta de Políticas Generales que fue presentada a la Segunda Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo que se realizó en San José, Costa Rica, del 12 al 17 de setiembre de 1982.

En esa ocasión, el Comité Ejecutivo revisó la propuesta y formuló modificaciones al documento original. La versión corregida fue presentada a la Segunda Reunión Extraordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura celebrada en San José, Costa Rica, del 27 al 29 de octubre de 1982.

Los representantes de los países miembros del IICA reunidos en esa ocasión, estudiaron el documento y le dieron un amplio respaldo que se refleja en la Resolución No. 13 "POLITICAS GENERALES DEL IICA" aprobada el 28 de octubre de 1982, que se transcribe a continuación:

RESOLUCION No. 13

POLITICAS GENERALES DEL IICA

La JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA, en su Segunda Reunión Extraordinaria,

VISTOS:

El documento IICA/JIA/Doc.27(82) sobre Políticas Generales del IICA y el Informe de la Segunda Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo,

CONSIDERANDO:

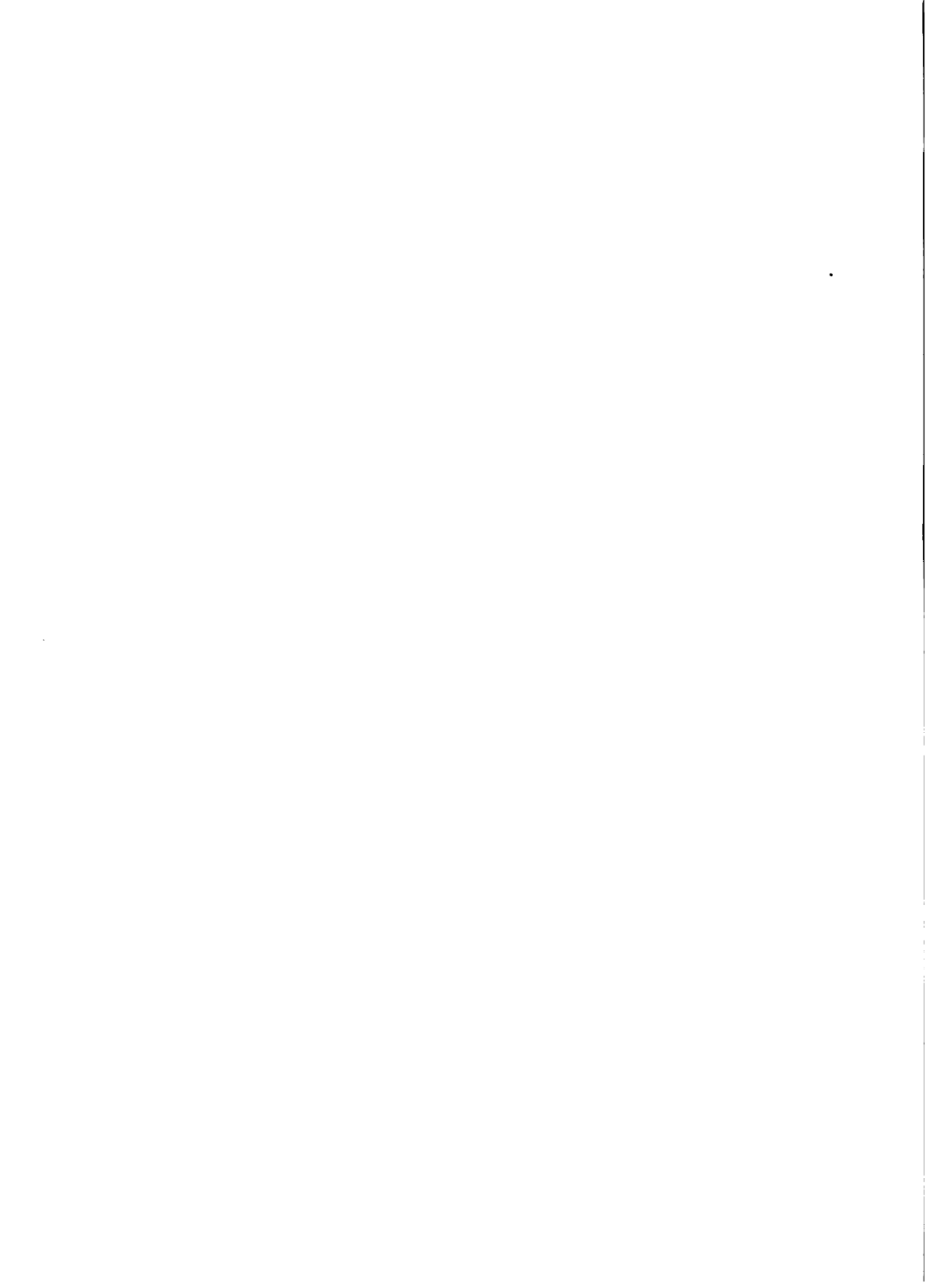
Que de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 8, literal a. de la Convención sobre el Instituto: "La Junta tendrá las atribuciones siguientes: a. Adoptar medidas relativas a la política y a la acción del Instituto. . .";

Que es del interés de los Estados Miembros porque el Instituto cuente con criterios y lineamientos de política institucional que orienten la acción del Instituto en la presente década;

RESUELVE:

1. Adoptar los criterios generales y lineamientos de política institucional contenidos en el documento sobre Políticas Generales del IICA.
2. Encargar al Director General para que tome las medidas necesarias para poner en práctica lo establecido en el documento antes referido.
3. Encargar al Director General para que difunda de la manera más amplia las Políticas Generales del Instituto.

RESUMEN



POLITICAS GENERALES DEL IICA

RESUMEN

1. Fijación de políticas

La Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura establece que corresponde a la Junta Interamericana de Agricultura adoptar disposiciones relativas a la política y la acción del Instituto.

2. Propósito del documento

- a. Delinear una política general de largo plazo para el Instituto; y
- b. Proporcionar un marco para que la Dirección General proponga periódicamente planes de mediano plazo, programas y presupuestos.

3. Trayectoria institucional del IICA

Durante los cuarenta años de su existencia, el IICA evolucionó desde ser un organismo de investigación y enseñanza en el campo de la agricultura, localizado en Turrialba, Costa Rica, hasta ser el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano, con su oficina central en San José, Costa Rica, y una red hemisférica de oficinas para atender las demandas de servicios de cooperación técnica de sus Estados Miembros, en diversos temas relacionados con el desarrollo agrícola y el bienestar rural, de acuerdo con su nueva Convención que entró en vigencia el día 8 de diciembre de 1980, por la cual se le otorga esa condición y se le pasa a denominar Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

4. Problemática económica, social y política de la región

La región enfrenta situaciones generales que condicionan la fijación de prioridades para el desarrollo agrícola y el bienestar rural; estas son: falta de un consenso que facilite acuerdos entre países en cuanto a estrategia de desarrollo; presión para que la cooperación internacional concrete resultados, después de muchos años de esfuerzos conjuntos no plenamente satisfactorios; completa integración de la región al contexto mundial de mercados, pautas de consumo y tecnologías; crítico nivel de endeudamiento externo, sin previsión de mejoramiento en las condiciones de acceso al financiamiento internacional; aumento poblacional que requiere crear numerosos empleos e incrementar ofertas de alimentos; lento crecimiento económico de los países desarrollados y medidas de

proteccionismo, que dificultan las exportaciones agrícolas de la región; posibles dificultades futuras de abastecimiento en el mercado mundial de alimentos y problemas derivados de la situación energética.

5. Factores limitantes del sector agrícola en América Latina y el Caribe

La situación actual del sector agrícola de América Latina y el Caribe presenta una serie de problemas específicos en distintas áreas: insuficiente producción agrícola; inadecuación científico-tecnológica para la agricultura; degradación y desaprovechamiento de los recursos naturales renovables; pobreza y marginación de la población rural; desempleo y bajos ingresos en las zonas rurales; deficiente organización y reducida capacidad empresarial de los productores; defectuosas estructuras de tenencia de la tierra; debilidad institucional en el sector agrícola.

6. Perspectivas de la agricultura de América Latina y el Caribe en la década

La agricultura está llamada a adquirir una relevancia particular en la próxima década, dado que: el avance hacia la solución de los problemas estructurales y de pobreza que afectan al sector rural contribuirá a asegurar la justicia y la paz sociales; las actividades agrícolas primarias y de transformación generarán empleo y acelerarán al desarrollo rural; la producción agrícola continuará siendo fuente principal en la generación de divisas y de sustitución de importaciones; la producción de alimentos mejorará la disponibilidad de alimentos en general y la seguridad alimentaria nacional en particular; la producción agrícola primaria y sus transformaciones facilitarán por medio de la agroenergía la solución de los problemas derivados de la escasez de petróleo; la agroindustria deberá contribuir al empleo y al valor agregado; el aprovechamiento racional de los recursos naturales renovables mejorará el hábitat como contribución relevante en el logro de los objetivos del desarrollo agrícola y el bienestar rural.

7. Naturaleza, fines y funciones del IICA

El Instituto tiene ámbito interamericano, personalidad jurídica internacional y es especializado en agricultura. Sus fines son: estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural. Sus funciones son: fortalecer las instituciones nacionales de enseñanza, investigación y desarrollo rural; formular y ejecutar planes, programas, proyectos y actividades; establecer y mantener relaciones de cooperación con la Organización de los Estados Americanos y con otros organismos o programas y con entidades gubernamentales y no gubernamentales que persigan objetivos similares; actuar como órgano de consulta, ejecución técnica y administración de programas y proyectos en el sector agrícola.

8. Objetivos

El IICA atenderá sus misiones en desarrollo agrícola y bienestar rural concertando con los países acciones destinadas a: incorporar plenamente la población rural a los beneficios del progreso económico y social; capacitar, formal e informalmente, los recursos humanos; desarrollar y consolidar sistemas nacionales de generación y transferencia tecnológica; estimular la producción y comercialización eficiente de insumos y productos agrícolas, pecuarios y forestales y la agroindustria; apoyar instituciones de desarrollo rural integral; y fortalecer los sistemas institucionales que fijan metas nacionales y que planifican y ejecutan las políticas sectoriales.

9. Estrategia

La estrategia del Instituto consistirá en concertar la cooperación, realizando con los países acciones concentradas que se ejecuten descentralizadamente y logren impactos significativos. Ello significa, en términos de las funciones establecidas por la Convención, que el IICA: a) apoyará a sus Estados Miembros en el desarrollo de una capacidad permanente y autosostenida de los organismos nacionales responsables del desarrollo agrícola y el bienestar rural; b) servirá de instrumento multinacional a los países miembros en aquellas áreas que requieran acción conjunta de éstos; y c) se constituirá en un foro e instrumento para el intercambio de ideas, experiencias y cooperación entre los países y organismos o entidades.

El criterio general para la acción multinacional será el identificar y atender problemas y oportunidades que sean de interés común a los Estados Miembros, teniendo siempre en cuenta las estrategias que cada Estado haya establecido.

La acción participativa concertada se basará en la identificación de programas y proyectos conjuntamente con los Estados Miembros, a partir de una programación congruente con las tendencias que señala la agricultura de América Latina y el Caribe.

La concentración de las acciones se realizará por medio de programas que delimiten el área de competencia del Instituto, los que se ejecutarán mediante proyectos acordados con los países, según criterios de jerarquización y evaluación establecidos por la Junta Interamericana de Agricultura.

El IICA establecerá mecanismos permanentes de anticipación para identificar y prever tendencias de la región en su conjunto y de sus subregiones.

Bajo el concepto de intermediación técnico-científica, el IICA atenderá demandas de los países que son difíciles de prever en los programas acordados por

la Junta Interamericana de Agricultura, pero que no desvirtúen la naturaleza de ellos y les sean complementarios.

El IICA descentralizará sus servicios administrativos y de ejecución y realizará planificación, ejecución, evaluación y toma de decisión en sus unidades operativas, mediante asignación de responsabilidad y delegación de autoridad, en base de políticas bien definidas.

10. Características de la acción del IICA

Las actividades que los Estados Miembros lleguen a concertar con la participación o mediación del IICA, deberán tener las siguientes características: efectividad; participatividad; multinacionalidad; temporalidad; complementariedad; flexibilidad e innovatividad.

11. Participación de los Estados Miembros

La participación de los países dentro del Instituto se da a tres niveles: a) a nivel de la Junta Interamericana de Agricultura y del Comité Ejecutivo, como órganos superiores de carácter hemisférico; b) a nivel de los organismos técnicos de los países y grupos de países; y c) mediante los mecanismos de concertación que se establezcan en cada país.

CAPITULO I
ANTECEDENTES Y PROPOSITOS

•



CAPITULO I

ANTECEDENTES Y PROPOSITOS

A. ANTECEDENTES

La Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, en el Artículo 8, (a), establece que corresponde a la Junta Interamericana de Agricultura: "Adoptar medidas relativas a la política y la acción del Instituto, teniendo en cuenta las propuestas de los Estados Miembros y las recomendaciones de la Asamblea General y de los Consejos de la Organización de los Estados Americanos".

Durante la década de 1970 la política del Instituto quedó expresada en el documento "Plan General" (IICA, Serie Documentos Oficiales No. 1), el cual fue acogido en 1970 por la Junta Directiva, órgano antecesor de la Junta Interamericana de Agricultura.

En 1980 entró en vigencia la nueva Convención del Instituto, planteándose así la posibilidad de revisar las políticas del Instituto a la luz de ese marco jurídico, vistos los resultados de la rica experiencia de cooperación entre países a través del IICA, en atención a los cambios acaecidos en América Latina y el Caribe durante la última década y dadas las previsiones para la cooperación internacional en el futuro. En atención a esto, la Junta Directiva en su reunión en México (OEA/Ser.L/I-IICA/RAJD/Res.109, del 25 de setiembre de 1980) resolvió:

"Sugerir a la Junta Interamericana de Agricultura que considere la posibilidad de designar a un grupo de expertos, conocedores de la agricultura y la vida rural de América Latina y el Caribe, familiarizados con la doctrina y estrategia del IICA para que, conjuntamente con funcionarios de la Institución, y de los países donde el IICA tiene Oficinas Nacionales, analicen sus instrumentos básicos dentro del marco de la Convención de 1979 y las proyecciones del trabajo del IICA para la programación futura, tomando en cuenta los informes de evaluación presentados". La Junta Interamericana de Agricultura recogió esta propuesta en su primera reunión ordinaria (IICA/JIA/Res.6(I-O/81), del 12 de agosto de 1981), encargando a la Dirección General la designación de cinco expertos.

El grupo de expertos designado cumplió sus tareas en el plazo previsto y aportó lineamientos de política para el Instituto, los que han sido incorporados en el presente documento.

Las acciones del Instituto se desarrollan hoy en un contexto en el cual los países de las Américas buscan lograr un proceso económico y social que les permita cumplir con los propósitos establecidos en la Carta de Constitución de la Organización de Estados Americanos. Más aún, esta búsqueda se produce ahora

en un momento histórico mundial particularmente difícil, en el cual la promesa de progreso y de libertad —que es la esencia misma de este Continente— continúa sin lograrse a plenitud. América Latina y el Caribe, con muy diversas situaciones entre países, no se enfrenta realmente a problemas nuevos; más bien, es una región enfrentada a problemas agravados en un equilibrio de subdesarrollo difícil de romper. Lo descrito exige nuevas respuestas para resolver el escaso aprovechamiento de su rico potencial natural, humano e institucional, con el cual cuentan tanto la región como el mundo al que está plenamente integrada.

El Instituto, como organismo de los países, requiere un lineamiento de política general renovado para contribuir a la búsqueda de estas nuevas respuestas.

B. PROPOSITO DEL DOCUMENTO

En el presente documento, los Estados Miembros del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura:

1. Delinean una política general de largo plazo para el Instituto, interpretando la mejor forma de cumplir con el mandato dado al organismo en la Convención, en atención a lo que consideran como enfoque prioritario para organizar a la cooperación multinacional en agricultura durante la década de 1980.

2. Proporcionan un marco orientador para que la Dirección General pueda precisar periódicamente las previsiones de mediano plazo para decidir el nivel y la forma de empleo de los recursos de cooperación multinacional en agricultura que controlará el Instituto, en su carácter de organismo especializado de los Estados Miembros, a fin de lograr una optimización de sus recursos.

CAPITULO II

EL IICA, CUATRO DECADAS COMO INSTRUMENTO DE COOPERACION ENTRE LOS ESTADOS AMERICANOS

•

CAPITULO II

EL IICA, CUATRO DECADAS COMO INSTRUMENTO DE COOPERACION ENTRE LOS ESTADOS AMERICANOS

Desde muy temprano en el presente siglo las naciones del Hemisferio, conscientes de la fundamentación agropecuaria de la mayor parte de sus economías, se preocuparon por buscar soluciones a los problemas que esta vocación planteaba. Este proceso evidenció con gran claridad que las naciones del Continente, en su diversidad, están enfrentadas a problemas comunes en el campo agropecuario, los cuales han incrementado su magnitud a medida que las necesidades de los pueblos y la demanda por materias primas y alimentación en el mercado internacional exigían un mayor nivel de producción agrícola y un mejoramiento de los recursos humanos y materiales afectados a esa producción. Había llegado el momento en que los Estados Miembros requerían coordinar sus esfuerzos a nivel nacional, regional e internacional a fin de hacer frente a estas situaciones. Fue así como en el transcurso de la Primera Sesión Técnica del Octavo Congreso Científico Americano, celebrado en Washington, D.C., Estados Unidos de América, en mayo de 1940, surgió la idea de crear un organismo de carácter interamericano para que se dedicara al estudio y buscara soluciones a los problemas del sector agropecuario del Continente.

A. PERIODO 1942-1949

El 7 de octubre de 1942 el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. La Convención Multilateral del Instituto quedó abierta a la firma por parte de los países americanos en enero de 1944. En dicho documento se reconocía al Instituto como organismo de carácter permanente, se le otorgaba personalidad jurídica, de acuerdo con su propia legislación y se estatúa todo lo concerniente a su relación con las naciones del Hemisferio, sus objetivos, filosofía, metas y alcances.

El objetivo que se señaló al IICA fue de “estimular y promover el desarrollo de las ciencias agrícolas en las Repúblicas Americanas, mediante la investigación, la enseñanza y la divulgación de la teoría y la práctica de la agricultura, así como de otras ciencias y artes conexas”. Los programas de investigación del Instituto en ese entonces fueron orientados hacia cinco campos: ingeniería agrícola, ganadería y salud animal, entomología, fitotecnia y suelos. Un año después se incluyeron también investigaciones en economía agrícola y bienestar rural. En enero de 1946 se inauguró el programa educativo, dentro del cual se dispuso otorgar el grado de “Magister”, con lo cual abrió sus puertas el primer programa de formación agrícola a un alto nivel en el ámbito latinoamericano, programa que quedó consolidado en 1949.

El período de 1944-1950 constituyó la etapa inicial del Instituto como instrumento de los Estados Americanos para el mejoramiento técnico del sector agrícola, mediante la formación de recursos humanos y la creación de tecnología. Durante dicho período, el IICA concentró su acción en Turrialba, Costa Rica. Ante la magnitud de la tarea por realizar y el tiempo requerido, se dió prioridad a la acción directa, tanto a través de programas de investigación como de enseñanza a nivel post-grado y cursos cortos.

B. PERIODO 1950-1959

En la década 1950-1960 se produjo la expansión inicial del Instituto. Se multiplicaron los programas de ayuda a los países, los cuales incluyeron, casi sin excepción, los componentes de capacitación y transferencia de tecnología. El interés de los países hizo evidente que el IICA debía contribuir a la tarea de divulgar la teoría y la práctica de la agricultura, como lo establecía la Convención.

Tres actividades principales fueron los factores más importantes en impulsar el desarrollo del IICA en la década 1950-1960:

1. La organización del servicio de intercambio científico (1950), a través del cual se introdujo y se puso a disposición de los Estados Miembros material bibliográfico y capacitación en bibliotecología. Dentro del mismo marco, el IICA inició en 1958 la publicación de libros y material de enseñanza, a fin de promover el mayor desarrollo de la educación agrícola superior en América Latina.

2. El proyecto 39 de la OEA, "Enseñanza Técnica para el Mejoramiento de la Agricultura y de la Vida Rural" (1951), cuyo desarrollo dentro del IICA permitió una mayor proyección de sus actividades, concentrando sus esfuerzos en la formación de los primeros grupos de *Magister Agriculturae* de América Latina. La organización descentralizada necesaria para cumplir en mejor forma los objetivos hemisféricos del Proyecto 39 prestó también atención a la sociología rural, entre sus varios campos de acción, en sus tres zonas de operación: Andina, Norte y Sur.

3. Contrato de Servicios entre el IICA y la Administración de Cooperación Internacional (posteriormente denominada Agencia Internacional para el Desarrollo - AID) en el año 1955 y bajo el cual fueron cumplidas múltiples tareas, tales como investigación en cacao, café y caucho, pasturas tropicales, información y educación agrícola.

En resumen, el período comprendido entre los años 1942 y 1959 puede ser considerado como una extensa etapa de constitución, refuerzo y consolidación de la estructura, estrategia y metas del Instituto.

C. PERIODO 1960-1969

La década de 1960-1969 marcó un período de gran expansión y de reorientación de las actividades del IICA. Las acciones de cooperación técnica a nivel regional y de apoyo a la formación y organización de entidades nacionales se basaron en un conocimiento más profundo de la situación real del sector agrícola y de la vida rural del Continente. Se estableció la Dirección General con sede en San José, Costa Rica, donde se concentraron las funciones de planificación, supervisión y coordinación interna del Instituto. Además, se crearon tres Direcciones Regionales con carácter permanente, sobre la base de las antiguas oficinas del Proyecto 39 y se nombraron representantes oficiales de oficinas en aquellos países donde trabajaban miembros del personal profesional que operaban programas especiales.

Los objetivos fundamentales para la década se fijaron de acuerdo con las siguientes prioridades:

1. Capacitación de personal, a nivel de post-grado y de cursos cortos.
2. Investigación en función de la enseñanza y coordinación de las investigaciones en América Latina.
3. Asesoría a los gobiernos para el fortalecimiento de sus instituciones de servicio público para la agricultura, planeamiento y evaluación de programas de desarrollo agrícola y captación de recursos financieros, dentro del marco de la Alianza para el Progreso.
4. Desarrollo de las comunicaciones agrícolas.
5. Proyección de la imagen del Instituto en el público y mantenimiento de relaciones oficiales dinámicas con los gobiernos y las instituciones nacionales.

En 1967, la Junta Directiva recomendó concentrar las actividades del IICA en tres programas básicos:

1. Educación Agrícola Superior.
2. Investigación Agrícola.
3. Desarrollo Rural y Reforma Agraria.

La Junta Directiva, en su Octava Reunión Anual (1969), creó una Comisión Asesora a fin de que analizara toda la evolución de las actividades del IICA y elaborara un plan acorde con las necesidades del desarrollo agrícola de los Estados Miembros, de conformidad con las políticas trazadas por los Presidentes de América en su "Declaración de Punta del Este".

Las recomendaciones de la Comisión Asesora fueron que el Instituto debía:

1. Constituirse en el principal organismo del sistema interamericano para asuntos agrícolas.
2. Actuar como organismo de colaboración y coordinación a nivel continental en relación con proyectos y programas de otros organismos internacionales, gobiernos y entidades interesadas.
3. Actuar como organismo de asesoramiento técnico a los proyectos de inversión de organismos financieros para el desarrollo de programas agrícolas específicos.
4. Apoyar la organización del sector público agropecuario a nivel de país y promover la difusión de experiencias y conocimientos.
5. Desarrollar sistemas de organización, estructura y financiamiento que le permitieran una acción más eficaz y oportuna.
6. Interesarse en los aspectos de comercialización, industrialización y tecnología de productos agrícolas, como etapas finales de los programas de producción.

Además, la Comisión Asesora recomendó agrupar las actividades del IICA en las siguientes áreas de acción a las que denominó Líneas:

- I. Educación en sus diferentes niveles (técnica, intermedia, universitaria, postgrado).
- II. Producción, comunicación y aplicación de la tecnología (investigación, extensión, documentación e información).
- III. Comercialización.
- IV. Financiamiento de la producción.
- V. Política agrícola (diagnóstico, análisis, programación).
- VI. Organización institucional del sector agropecuario.
- VII. Tenencia de la tierra y organización campesina.
- VIII. Integración multinacional.

D. PERIODO 1970-1981

La Junta Directiva en su Novena Reunión Anual en 1971, acogió "El Plan General" que incluía los lineamientos y estrategias de políticas que ubicaron al hombre como sujeto y objeto de los esfuerzos nacionales de desarrollo y eje central de los programas del Instituto. Con el planteamiento anterior se buscaba, además del incremento de la producción y la productividad, el aumento del empleo rural y la participación de los campesinos en el desarrollo.

La estrategia básica del Plan General, fue la del fortalecimiento del sistema institucional agrario de los países; en él se identificaban varias funciones prioritarias de este sistema, tales como: la información, la educación, la investigación, el fomento de la producción, los cambios estructurales y la organización campesina, la administración de la política agraria y el desarrollo rural regional. Estas funciones dieron origen a las "Líneas de Acción", que incluían:

- I. Análisis e información del desarrollo rural.
- II. Educación.
- III. Investigación.
- IV. Fomento de la producción y productividad.
- V. Integración regional.
- VI. Reforma agraria y organización campesina.
- VII. Administración de la política agrícola.

Por otra parte, el Plan General fijaba las características de las acciones que le corresponde desempeñar al Instituto como sigue: multinacionales, es decir de ámbito regional; complementarias a la de los países, cuando éstos no pueden actuar efectivamente por sí mismos; temporales, limitadas a un tiempo determinado de apoyo; contributivas, a los esfuerzos de los países mismos; específicas, mediante programas precisos y sistemáticos; receptivas y flexibles, para detectar necesidades y percibir las tendencias de cada nación; e innovadoras, capaces de acompañar cambios de conceptos, de organización y de procedimientos mediante la apertura de alternativas de acción originales.

En 1971 tuvo lugar en Lima, Perú, la Sexta Conferencia Interamericana de Agricultura, la que señaló concretamente al Instituto entre sus recomendaciones, que dedicara mayores recursos para promover el desarrollo de la agricultura, en proporción con la importancia del sector y con la naturaleza de los problemas que éste confrontaba, especialmente orientados hacia el cambio social.

Además de los programas derivados de las Líneas, se fueron incluyendo otros nuevos, a saber: Programa de Trópicos Húmedos, el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), el Programa Interamericano de Juventud Rural, los Programas de Salud Animal y Sanidad Vegetal, Programa de Mejoramiento del Café y el Fondo Simón Bolívar. Estos permitieron al IICA colaborar más eficazmente con los Estados Miembros hacia la solución de los problemas del sector agropecuario.

Durante la década, las Líneas experimentaron varios cambios, en especial en el Plan Indicativo de Mediano Plazo de 1977. Finalmente, en el Programa Presupuesto para 1982-1983 presentado en 1981, las Líneas se definieron como sigue:

- I. Información y documentación para el desarrollo rural.
- II. Educación para el desarrollo rural.
- III. Investigación y transferencia de tecnología agropecuaria.
- IV. Producción, productividad y comercialización agropecuarias, salud animal y sanidad vegetal.
- V. Desarrollo rural regional.
- VI. Cambios estructurales, organización campesina y participación de la familia, la mujer y la juventud rural.
- VII. Formulación y administración de la política agraria.

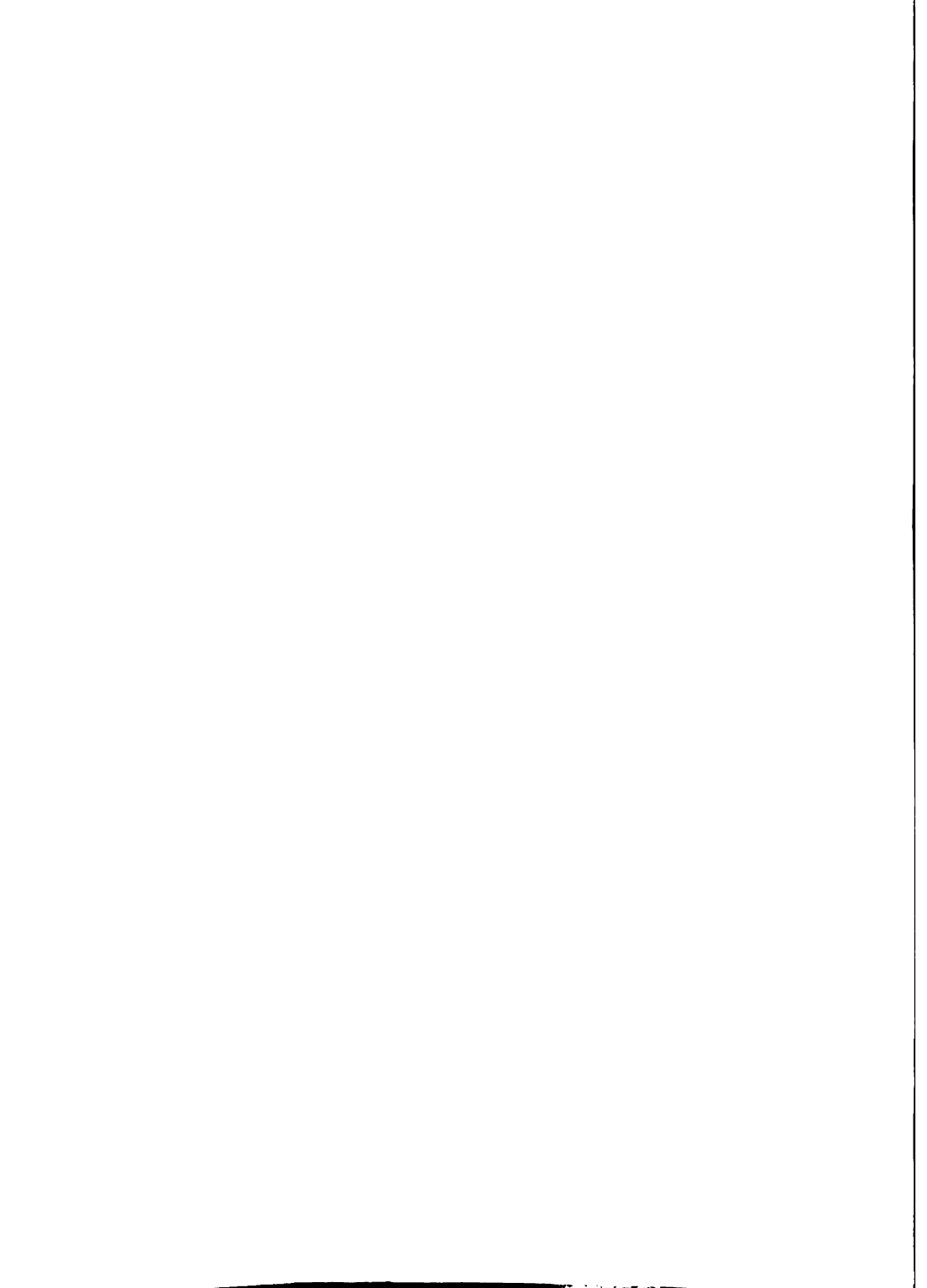
En concordancia con las recomendaciones de la Comisión Asesora creada en 1969, el Centro Tropical de Enseñanza e Investigación (CTEI), de Turrialba, se convirtió, mediante contrato entre el Gobierno de Costa Rica y el IICA, en una asociación civil de carácter científico y educacional, denominada Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), organización sin fines de lucro, en cuya operación participó inicialmente el Gobierno de Costa Rica y posteriormente se unieron los de Panamá, Nicaragua y Guatemala.

En 1958, la Junta Directiva aprobó un Protocolo de Enmienda a la Convención de 1944, que fue abierto a la firma el 1 de diciembre del mismo año. Para su ratificación se requería el concurso unánime de los Estados Miembros del Instituto, lo que no se logró. A pesar de ello, la Junta Directiva aprobó en 1962 poner en práctica los cambios básicos que proponía el Protocolo de Reformas: el sistema de cuotas similar al de la OEA e instituir la Reunión Anual de la Junta Directiva, con participación de representantes de los países directamente acreditados, preferentemente del sector agrícola. Durante este período, la Junta Directiva dispuso la realización de diversas evaluaciones de programas y proyectos que formaban parte de las Líneas de Acción, así como la evaluación de proyectos del

Fondo Simón Bolívar. Con estas decisiones se comenzó a enfatizar un proceso de evaluación de resultados de la acción del IICA, del cual deberían derivarse los ajustes que resultaran necesarios.

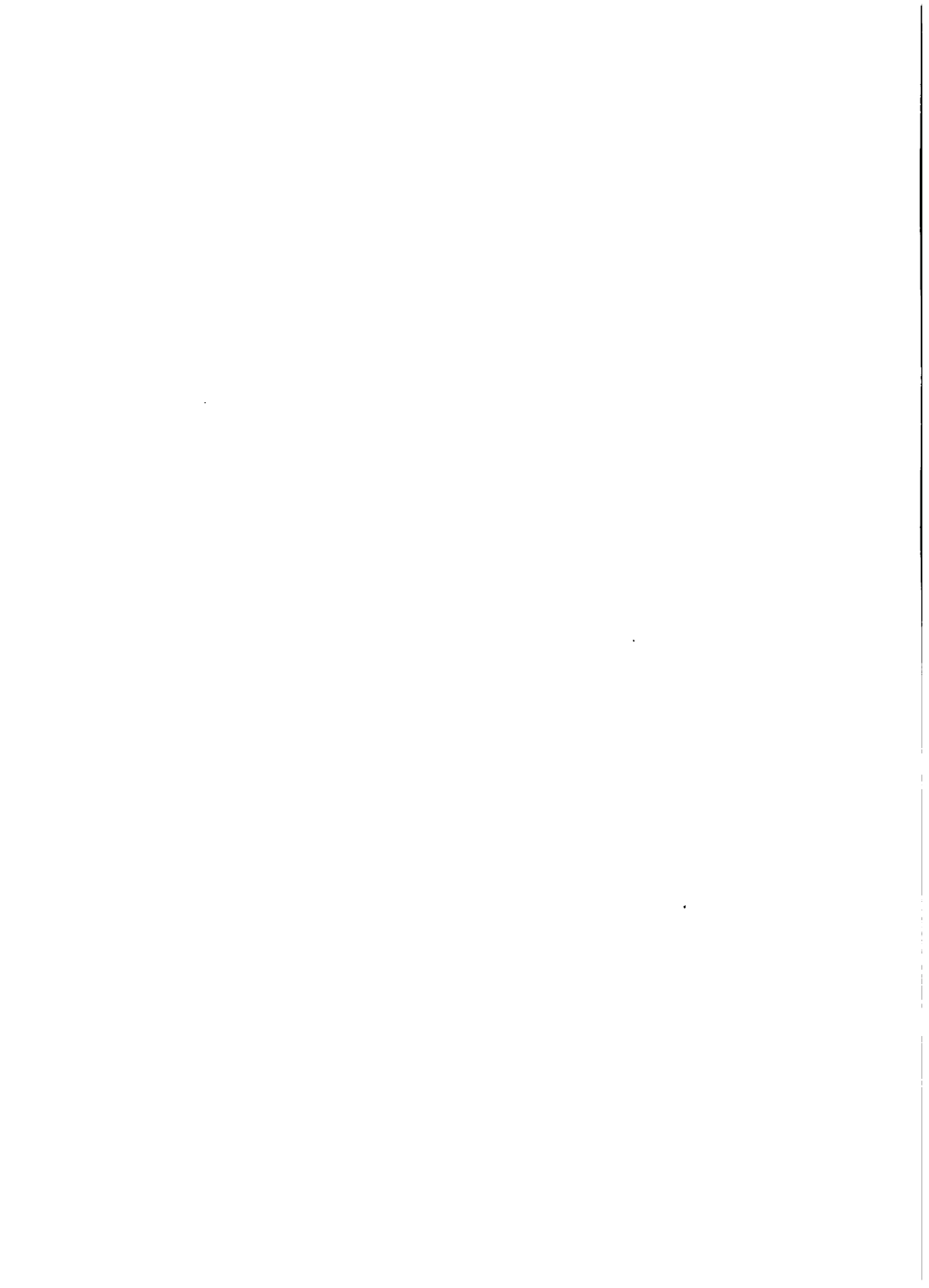
En 1970, la Junta Directiva adoptó una Resolución sobre Reforma de la Convención para ampliar los campos de acción y fortalecer al Instituto y consagrar jurídicamente los cambios ya mencionados. Un largo proceso de estudio llevó al texto de Convención, cuya firma fue abierta a los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y ratificada el 8 de diciembre de 1980. La nueva Convención persigue fortalecer y ampliar la acción del Instituto como organismo especializado en agricultura y establece que sus fines son el estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Por consiguiente, el IICA inicia la década de los ochenta con una nueva Convención que consolida su carácter de organismo interamericano especializado en agricultura, con personalidad jurídica internacional, con fines y funciones ampliados y con una estructura orgánica que asegura la directa participación de sus Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura y en el Comité Ejecutivo y que define con claridad el papel y responsabilidad de su órgano ejecutivo, la Dirección General. En suma, el Instituto ha logrado el respaldo de sus Estados Miembros hacia una nueva etapa institucional para servicio de los mismos.



CAPITULO III

AMERICA, ALGUNOS PROBLEMAS ECONOMICOS, SOCIALES Y POLITICOS DE LA REGION



CAPITULO III

AMERICA, ALGUNOS PROBLEMAS ECONOMICOS, SOCIALES Y POLITICOS DE LA REGION

A. SITUACION GENERAL DE LA REGION

La región enfrenta situaciones generales que condicionan la fijación de prioridades para el desarrollo agrícola y el bienestar rural. El orden de importancia de esos condicionantes dependerá de las circunstancias particulares y de las decisiones de cada país. Pero este conjunto de condicionantes enmarca la búsqueda de soluciones conjuntas para los problemas del desarrollo agrícola y el bienestar rural.

1. Falta de consenso y necesidad de acción con nuevos resultados.

A nivel continental, en esta época no existe el consenso que en la década de los sesenta facilitó acuerdos entre los países en cuanto a las estrategias de desarrollo, funciones sectoriales, instrumentos prioritarios y compromisos de cooperación internacional. Esta falta de consenso se origina a raíz de la gran diversidad de situaciones y de prioridades, lo cual dificulta la concertación de las acciones de las agencias multinacionales.

A pesar de los muchos años de esfuerzos nacionales e internacionales orientados hacia el desarrollo agrícola y el bienestar rural en América Latina y el Caribe, los resultados son variables en términos de los objetivos de dichos esfuerzos, lo que evidencia la necesidad de que la cooperación internacional sea relevante y responda a las demandas de un proceso sostenido de desarrollo integral.

2. Integración al marco mundial y nuevas inquietudes.

En los últimos años se ha dado un mayor grado de integración de los países al contexto mundial, que incluye desde la adopción de pautas de consumo y tecnologías hasta la incorporación plena a los mercados mundiales de productos y de recursos financieros. Esta integración creciente resulta en la necesidad de enfatizar el papel de negociaciones internacionales en diversos temas vinculados a la agricultura. Asimismo, requiere considerar cuales son las características de la tecnología agropecuaria que los países pueden crear o adaptar y cómo poner en práctica algún grado de autonomía en la materia.

3. Problemas de balanza de pagos, de inflación y de financiamiento.

Los problemas tradicionales de balanza de pagos de la región se complican por el nivel de endeudamiento externo que hoy experimentan los países de América Latina y el Caribe.

La competencia por fondos de inversión internacional para la búsqueda de recursos energéticos y las eventuales conversiones de equipos a fin de aprovechar fuentes no tradicionales de energía, reducen el margen de captación y de asignación de fondos para inversiones en áreas sociales. En la mayoría de los países, la inflación interna ha sido y continúa siendo muy alta y requiere medidas correctivas que exigen un cuidadoso análisis del nivel y de la composición del gasto público. Esto, unido al ya excesivo endeudamiento externo, incrementado por las relaciones de intercambio negativas que se originan en la comercialización de los productos de los países de la región con los países desarrollados, reduce aún más las opciones por inversiones que no sean directamente productivas y dificulta las posibilidades de transferencia de ingresos.

El acceso al financiamiento internacional en condiciones favorables será más difícil en esta década, poniendo énfasis en medidas realistas de desarrollo agrícola y rural que logren, dentro de un contexto financiero más restringido, la promoción social que no se obtuvo en el pasado con un nivel mayor de financiamiento concesional.

4. Aumento de población.

El aumento de población de América Latina y el Caribe requerirá durante los ochenta alimentar unos diez millones de personas adicionales por año y crear empleo para cuatro millones de trabajadores anuales, sin que ello reduzca la actual situación de pobreza, subnutrición y desempleo.

La altísima tasa de incremento de población experimentada en el pasado creará problemas alimentarios serios en el futuro en algunos países, a pesar del potencial productivo de la región. El aumento en la población ha contribuido al aumento de la urbanización, creando situaciones políticas desfavorables para las áreas rurales.

5. La expectativa de crecimiento económico.

Las reducidas expectativas de crecimiento económico en las naciones desarrolladas limitan la demanda internacional por productos agrícolas de la región. La situación anterior acentuará el proteccionismo de los países compradores, con las consiguientes dificultades para colocar productos de exportación.

Esto requerirá prestar especial atención al análisis y aprovechamiento de las ventajas comparativas reales, al balance entre las posibilidades de autoabastecimiento y de exportación, y a los términos de intercambio en lo referente a los precios de los insumos agrícolas importados y de los productos agrícolas de exportación.

6. El problema del abastecimiento.

Las continuas previsiones sobre déficits para el abastecimiento mundial de alimentos, dificultan a los países compradores de granos depender del comercio internacional para su abastecimiento. En la década de 1950 los países de menor desarrollo del mundo eran autosuficientes en alimentos, en tanto que en la década de los sesenta requirieron la importación de unos 20 millones de TM anuales y a comienzos de los ochenta están requiriendo 95 millones de TM anuales. Es posible prever entonces que a mediados de la década de los ochenta haya escasez mundial y un aumento del precio internacional de los alimentos.

7. El problema energético.

El problema de abastecimiento energético regional y mundial induce a reconsiderar la orientación tecnológica que debe adoptar la región en relación con la agricultura, dados los altos precios relativos de la energía fósil y la necesidad de buscar sustitutos apropiados, particularmente de origen vegetal.

B. PRINCIPALES FACTORES LIMITANTES, OPORTUNIDADES Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR AGRICOLA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE.

La situación actual y las perspectivas futuras del desarrollo agrícola y el bienestar rural de América Latina y del Caribe presentan una serie de problemas específicos en distintas áreas de acción. Si bien los problemas y las prioridades en cuanto al uso de distintos instrumentos de políticas son específicos a cada país y subregión, algunos de ellos tienen una difusión e importancia incuestionables.

Tenencia de la tierra

Un alto porcentaje de las explotaciones agropecuarias en América Latina y el Caribe, que en algunos países llega al 90 por ciento y en la mayoría no es menor del 40 por ciento, lo constituye minifundios de escaso rendimiento económico. Por otra parte, un alto porcentaje del área agrícola se encuentra concentrada en un escaso número de fincas de gran extensión. El problema de tenencia de la tierra continuará provocando, en la próxima década, discusiones referentes al necesario incremento productivo de estos núcleos y a la equidad en la distribución de los recursos naturales de producción y del ingreso.

Pobreza y marginación rural

La persistente falta de acceso de grupos poblacionales a los beneficios del progreso económico y social experimentado por la región, es particularmente común en las áreas rurales. Asimismo, serios problemas de pobreza y marginación se agudizan a nivel urbano con motivo del éxodo de los pobladores rurales hacia las ciudades en busca de mejores ingresos y niveles de vida.

Organización de los productores

Aunque se han hecho esfuerzos en la organización de los productores, predomina la pequeña explotación aislada, cuyo aprovechamiento de las economías de tamaño y de los servicios conjuntos es difícil. Además, existen problemas políticos y operativos que reducen la capacidad de los organismos públicos para llegar a los pobladores rurales de bajos ingresos. Por las razones anteriores, el apoyo para lograr la reducción de la marginalidad rural, eliminar en lo posible los graves índices de miseria que perduran en las zonas rurales, promover la participación de la mujer y de la juventud, y fomentar la organización y capacitación empresarial de productores, particularmente en grupos asociativos en las distintas modalidades que más se adecúen a la realidad de cada país, adquirirán especial relieve en la década.

La producción agrícola

La insuficiente producción agrícola de rubros alimenticios, exportables y agroenergéticos es el resultado de la conjugación de una serie de factores, entre los que se destacan:

- a. La discontinuidad de políticas que incentiven la inversión en la agricultura y el cambio tecnológico.
- b. La escasa capacidad del sector público para hacer llegar a los productores, en forma integrada, los servicios institucionales necesarios.
- c. Problemas estructurales e institucionales relacionados con la tenencia de la tierra, el empleo, la distribución del ingreso y la participación de los pobladores rurales en el proceso de desarrollo.

Mercados y comercialización agropecuaria

Los problemas de producción se agudizan ante sistemas de comercialización inapropiados y escaso aprovechamiento agroindustrial, que resultan en pérdidas postcosecha sustanciales y pérdidas de oportunidades en los mercados nacionales e internacionales.

La agricultura regional continúa sin lograr un pleno aprovechamiento de las oportunidades del comercio internacional, que permita su desarrollo basado en ventajas comparativas reales, identificadas mediante un cuidadoso análisis de los riesgos derivados del comercio mundial. La insuficiencia de este aprovechamiento se basa en limitaciones informativas, organizativas y de infraestructura propias de cada país, para comprar y vender oportuna y debidamente; esto suele hacerse más complejo en virtud de las políticas proteccionistas de países desarrollados.

La organización de canales de comercialización interna e internacional, como instrumento que guíe a los planes de producción para cumplir diversos objetivos nacionales económicos y sociales, continuará requiriendo atención en la década.

Ciencia y tecnología

Los resultados obtenidos en cuanto a la generación, transferencia, difusión y adopción de tecnologías han demostrado una inadecuación de las tecnologías generadas que no están, en su mayoría, adaptadas a las realidades de las condiciones ecológicas y socioeconómicas de la región. En general y pese a los muchos logros de difusión tecnológica experimentados en la región, continúa siendo evidente la urgente necesidad de ajustar las tecnologías producidas en las estaciones experimentales, a las áreas ecológicas de producción y a los sistemas de producción de los diferentes tipos de productores.

A los riesgos tecnológicos y climatológicos se añaden los zoológicos y fitosanitarios, agudizados éstos por la facilidad actual de traslado de seres humanos y mercancías. Estos riesgos crean problemas técnicos, institucionales, legales y de infraestructura y requieren políticas de gran complejidad.

La región cuenta con áreas tropicales potencialmente productivas y actualmente poco utilizadas, que podrían contribuir a mejorar la disponibilidad de alimentos, agroenergéticos y productos para la exportación. En este sentido, es importante notar la necesidad de investigación local, especialmente en lo referente a cultivos autóctonos.

Varios países han hecho esfuerzos significativos y exitosos para la consolidación de los sistemas nacionales de educación y de generación y transferencia de tecnología y, además, la región es sede de tres centros internacionales pertenecientes al Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional. Sin embargo, existen evidencias sobre la necesidad de adecuar la orientación de los organismos de generación y transferencia de tecnología a las nuevas condiciones de la producción agrícola.

Se hace necesario reconsiderar las estrategias nacionales y de cooperación internacional en tecnología, a fin de crear conocimiento adecuado al potencial y a las necesidades de la región y conciencia de que existe la capacidad local para absorber estos conocimientos.

La búsqueda de soluciones a los problemas del sector requiere que los gobiernos se preocupen por la formación de profesionales capaces de producir, adaptar y difundir tecnología. Para lograrlo, los programas de estudio en los distintos niveles de especialidades de la educación en agricultura deben adecuarse a las características y necesidades reales en cada país.

Recursos naturales

En muchos países, particularmente en la región tropical, la necesidad de expandir la frontera agrícola ha ocasionado serios problemas en relación con los recursos naturales renovables. Se han visto afectados, por falta de políticas y medidas técnicas adecuadas de conservación y manejo, los suelos, los bosques, las fuentes de aguas y la vida silvestre.

En los últimos veinte años, la región incorporó casi 50 millones de hectáreas a la superficie cosechada; sin embargo, en conjunto, a nivel mundial, es la región con mayor superficie arable aún no empleada.

La posibilidad de una mayor ocupación de superficie disponible está limitada por el escaso conocimiento sobre sistemas de producción que se puedan manejar rentablemente y sin degradar su ecología.

Como indicadores de la poca atención que se ha prestado a los recursos naturales renovables, se deben citar: los altos índices de erosión evidentes en algunas regiones, el avance del proceso de desertificación, la degradación de las cuencas hidrográficas, el peligro de extinción de muchas especies forestales y animales y la urbanización de tierras de alto valor, desde el punto de vista agrícola y de la protección del ambiente. El manejo racional de los recursos naturales renovables constituye una garantía para mantener niveles estables y rentables de la producción agrícola y para la preservación del medio ambiente.

La problemática institucional en agricultura

Los organismos públicos agrícolas controlan directamente pocas medidas de política y escasos recursos para poner en práctica estrategias nacionales de desarrollo agrícola y rural. Esto obliga a reflexionar sobre cuáles son los sistemas institucionales relevantes para su fortalecimiento, ante el crecimiento de funciones tanto de otros subsistemas del sector público como de grupos privados.

C. EL PAPEL DE LA AGRICULTURA EN LA PROXIMA DECADA

La agricultura adquirirá en la próxima década una relevancia particular frente a la problemática regional, dado que:

1. En la medida en que se avance hacia la solución de los problemas estructurales y de pobreza que afectan al sector rural, será posible frenar la migración hacia las ciudades, hacer más eficiente la utilización de los recursos humanos, naturales y económicos para la producción agrícola y alcanzar la participación plena de los pobladores rurales en el logro y beneficios del desarrollo, como medios para asegurar la justicia y la paz sociales.

2. El desarrollo rural debe generar empleos productivos, dado que el crecimiento urbano excesivo y desordenado tiene altos costos sociales y aparece como incapaz de absorber productivamente los emigrados rurales.

Las actividades agrícolas son importantes generadoras de empleo, tanto en forma directa como indirecta, a través de las actividades productoras de insumos y procesadoras de productos primarios. Sin que deba pretenderse necesariamente absorber a toda la población rural adicional en una agricultura eficiente, es previsible que en el futuro muchos Estados asignen una importancia mayor que en el pasado al empleo generado por sistemas agroindustriales.

Las actividades agrícolas primarias y las que transforman estos productos pueden constituirse en motor estratégico del desarrollo rural, contribuyendo a la solución de la pobreza rural en la búsqueda de un equilibrio entre el desarrollo agrícola, como proceso prioritario, y el bienestar rural, como objetivo imposter-gable.

3. La producción agrícola es la fuente principal de las divisas que obtienen la mayoría de los países del área, enfrentados a graves problemas de balanza de pagos.

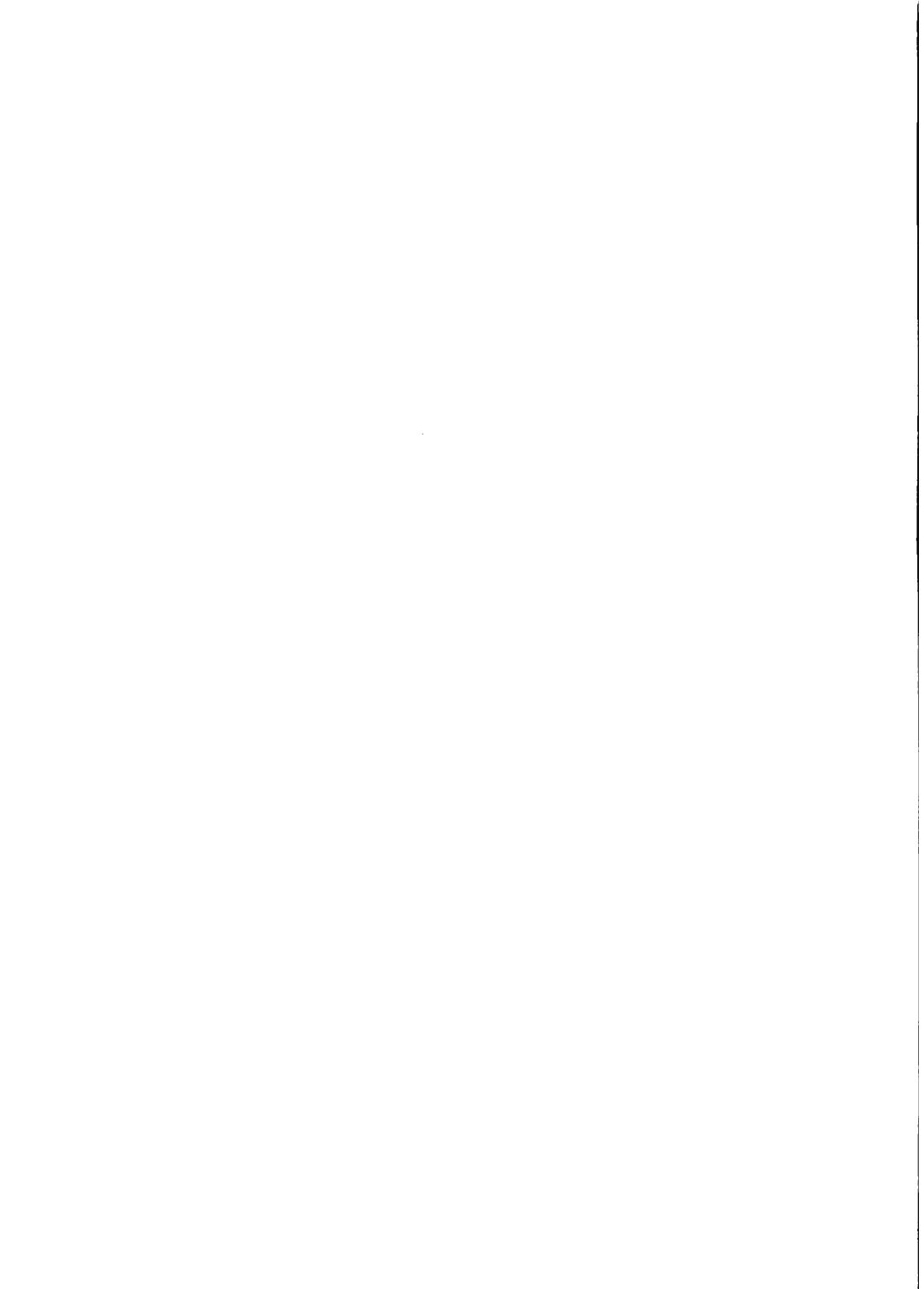
Con la debida atención a las oportunidades reales del comercio internacional, la región puede incluso intentar la sustitución de importaciones. Los países de América Latina y el Caribe importan grandes cantidades de alimentos para consumo humano y animal, provenientes de granos que pueden producirse localmente, si se dispone de políticas adecuadas. Es más, esta región cuenta con un potencial poco explotado para reemplazar las importaciones y hasta podría convertirse en exportador de carbohidratos provenientes de especies nativas adaptadas a la ecología tropical, particularmente de raíces y tubérculos, frutales y aceites vegetales.

4. Asimismo, una disponibilidad de alimentos básicos amplia y estable contribuye a mejorar la disponibilidad de alimentos en general y la seguridad alimentaria nacional en particular.

5. La producción agrícola primaria y sus transformaciones empiezan a contribuir a través de la agroenergía en la solución de los problemas derivados de la escasez del petróleo, como tema específico del más amplio, relacionado con la agroindustria generadora de empleo y de valor agregado.

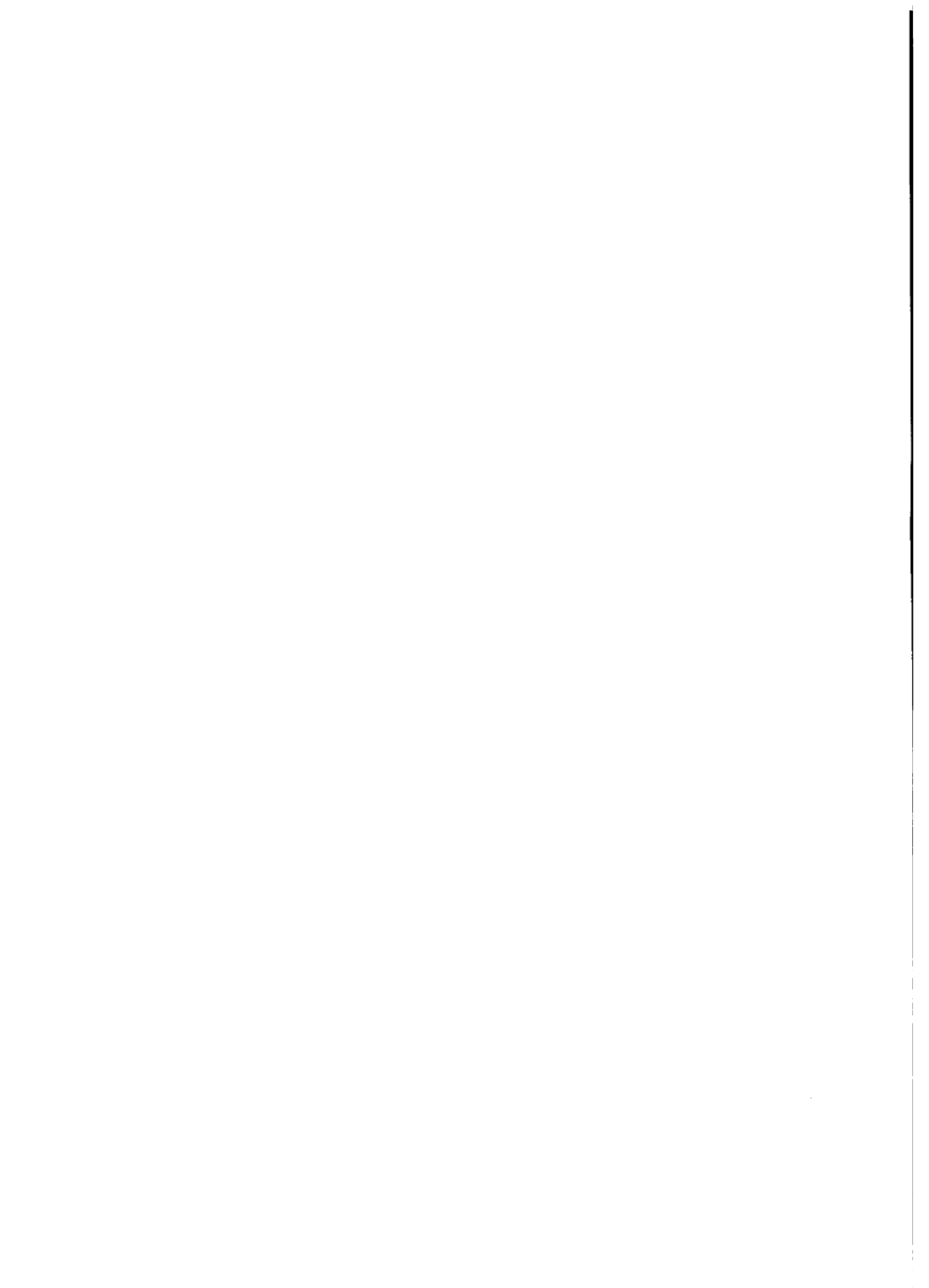
6. Los recursos naturales renovables de las áreas rurales presenta un desafío de conservación de un habitat en continuo deterioro para la región y el mundo en su conjunto, que contribuye a deficiencias del bienestar rural y dificulta el desarrollo agrícola futuro.

Las circunstancias y prioridades particulares de cada país generarán prioridades distintas tanto en cuanto al cumplimiento de estas funciones, como en referencia a las políticas más adecuadas para facilitarlas. El grado de heterogeneidad de situaciones entre los Estados Miembros, junto a las muy variadas experiencias acumuladas, sugiere el potencial de cooperación entre países, existente para apoyar los esfuerzos nacionales.



CAPITULO IV

NATURALEZA, FINES Y FUNCIONES DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA



CAPITULO IV

NATURALEZA, FINES Y FUNCIONES DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

A. NATURALEZA

El Instituto es un organismo especializado en agricultura de carácter técnico, internacional e intergubernamental y actúa en el contexto económico, social y político de los Estados Miembros. Estos dictan la política general del Instituto, en función de la evolución de los procesos económicos, sociales, políticos e institucionales de los países.

Como organismo internacional, es sujeto autónomo de derechos y obligaciones dentro de la comunidad internacional; tiene personalidad jurídica internacional, sujeto a mandato y control de los Estados Miembros.

En su carácter de organismo intergubernamental está gobernado por los Estados Miembros, que son sus mandantes, sus contralores y la voluntad superior definitiva para el sostenimiento, acción y supervivencia del Instituto.

Por su naturaleza de organismo técnico especializado, reconocido como tal bajo la carta de la OEA, tiene un ámbito de acción propio en la agricultura dentro del sistema interamericano. En tal capacidad debe organizarse para prestar el servicio más eficaz a sus Estados Miembros en las áreas de su competencia.

Por ser un organismo que actúa en un ambiente político, del que obtiene sus recursos, debe establecer relaciones basadas en el pleno respeto de la soberanía de cada Estado Miembro, que faciliten su tarea técnica. Así mismo, dentro de este marco, debe fomentar la cooperación entre países, conforme a los objetivos del sistema interamericano.

Estos diversos elementos que permiten definir la naturaleza del organismo deben considerarse en las políticas que guiarán al Instituto en el futuro.

B. DESARROLLO AGRICOLA Y BIENESTAR RURAL

Los fines del Instituto son estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Los conceptos de desarrollo agrícola y bienestar rural son igualmente fundamentales para la existencia del Instituto. El aclarar la naturaleza precisa de estos conceptos en sí mismos y de la estrategia para atenderlos constituye una prerrogativa de los propios Estados Miembros. No obstante ello, en relación con el

desarrollo agrícola y el bienestar rural, la región demandará que su organismo especializado, considerando al ser humano como sujeto y objeto del desarrollo, se dedique a:

1. Cooperar con los Estados Miembros en el desarrollo de una agricultura eficiente, con base en la utilización de las tecnologías más apropiadas a las necesidades de cada país y con el propósito de producir y comercializar productos de origen agrícola para alimentación y consumo industrial interno, sustitución de importaciones, exportaciones y para reemplazar fuentes de energía convencionales.

2. Cooperar con los Estados Miembros en mejorar el nivel de vida de las poblaciones rurales de bajos ingresos, a través de acciones que permitan incorporarlas al proceso de desarrollo agrícola o que generen fuentes alternativas de empleo, mejorando sus ingresos y su participación en el logro y los beneficios del desarrollo integral de los países.

C. FUNCIONES DEL INSTITUTO

La Convención prevé el desempeño de una serie de funciones para el eficaz cumplimiento del mandato dado al IICA. Estas funciones, agrupadas en cuatro categorías genéricas en el texto convencional, constituyen el primer paso para enmarcar la política de este organismo:

1. Fortalecimiento institucional

La función requiere promover el fortalecimiento de instituciones nacionales de enseñanza, investigación y desarrollo rural, para impulsar el avance y la difusión de la ciencia y la tecnología aplicadas al progreso rural.

Esta función establece una forma de acción, consistente en el apoyo a instituciones nacionales, destinada a que el proceso de desarrollo sea autosostenido, con efectos que perduren más allá de una cooperación transitoria.

Asimismo, se reafirman tanto las tareas con larga continuidad histórica en el Instituto (educación e investigación) como las de más reciente incorporación, referentes al desarrollo rural, al indicarse el tipo de instituciones prioritarias para su fortalecimiento.

Se enfatiza también el papel de organismo técnico-científico, al señalarse la necesidad de impulsar el avance y la difusión de la ciencia y de la técnica, como instrumento central de preocupación del IICA.

2. Formulación y ejecución de planes, programas y proyectos

La segunda función consiste en formular y ejecutar planes, programas, proyectos y actividades de acuerdo con los requerimientos de los gobiernos. La sepa-

ración de esta segunda función de la primera indica que, además del fortalecimiento institucional como enfoque indirecto para llegar a productores y poblaciones rurales, existe la opción de apoyo a organismos a través de una acción directa, conforme a la estrategia más acorde en cada caso.

3. Relaciones internacionales

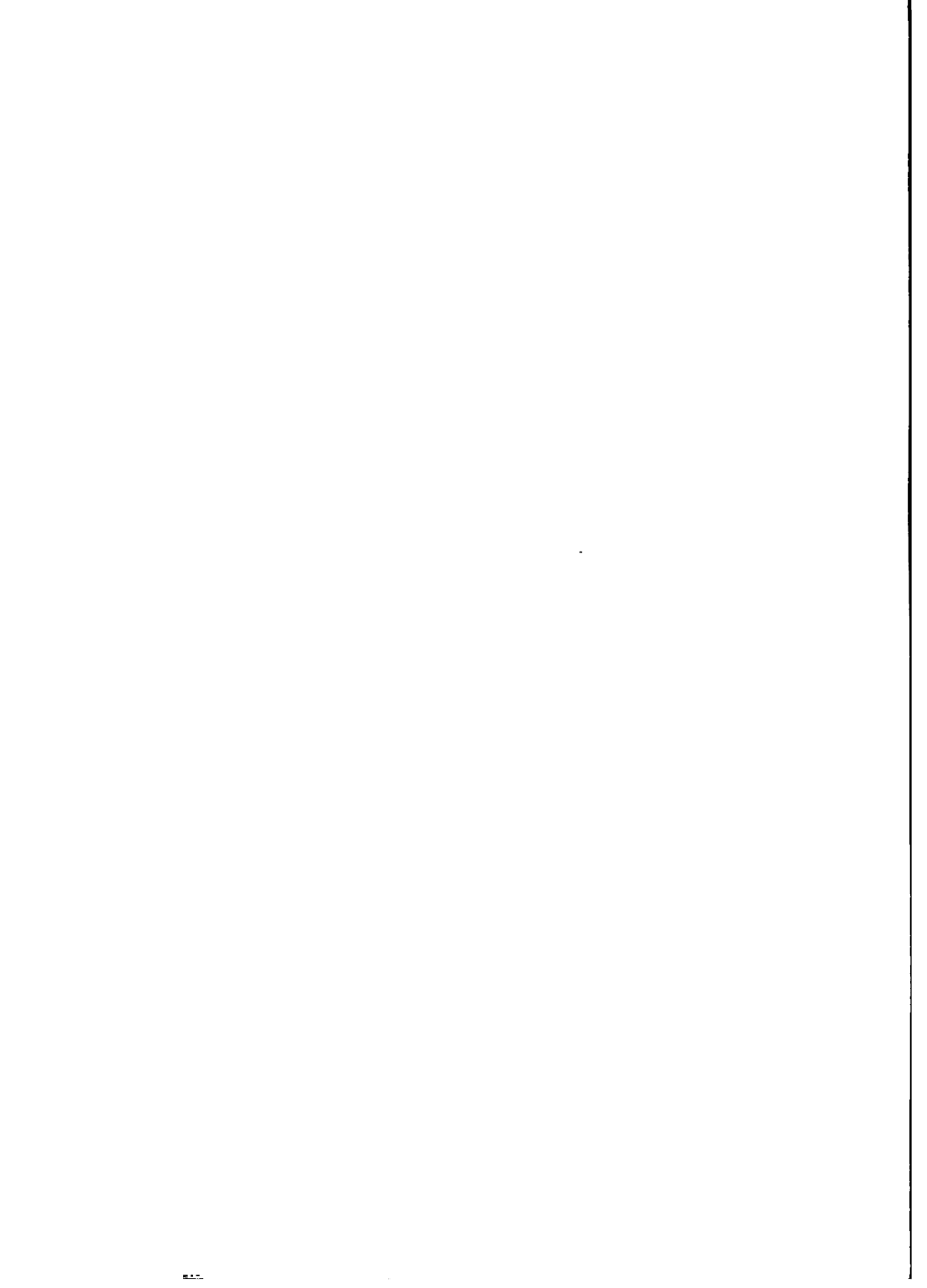
La tercera función insta a establecer y mantener relaciones de cooperación y coordinación de esfuerzos con la Organización de los Estados Americanos, con otros organismos o programas y con entidades gubernamentales y no gubernamentales que persigan objetivos similares a los del Instituto. Con ella se ha abierto explícitamente el campo de organismos y agencias no gubernamentales con que el IICA puede cooperar y colaborar. Se señala, además, un propósito de cooperación entre agencias y con los gobiernos e instituciones de los Países Observadores Permanentes ante el IICA.

4. Consulta y acciones técnicas y administrativas

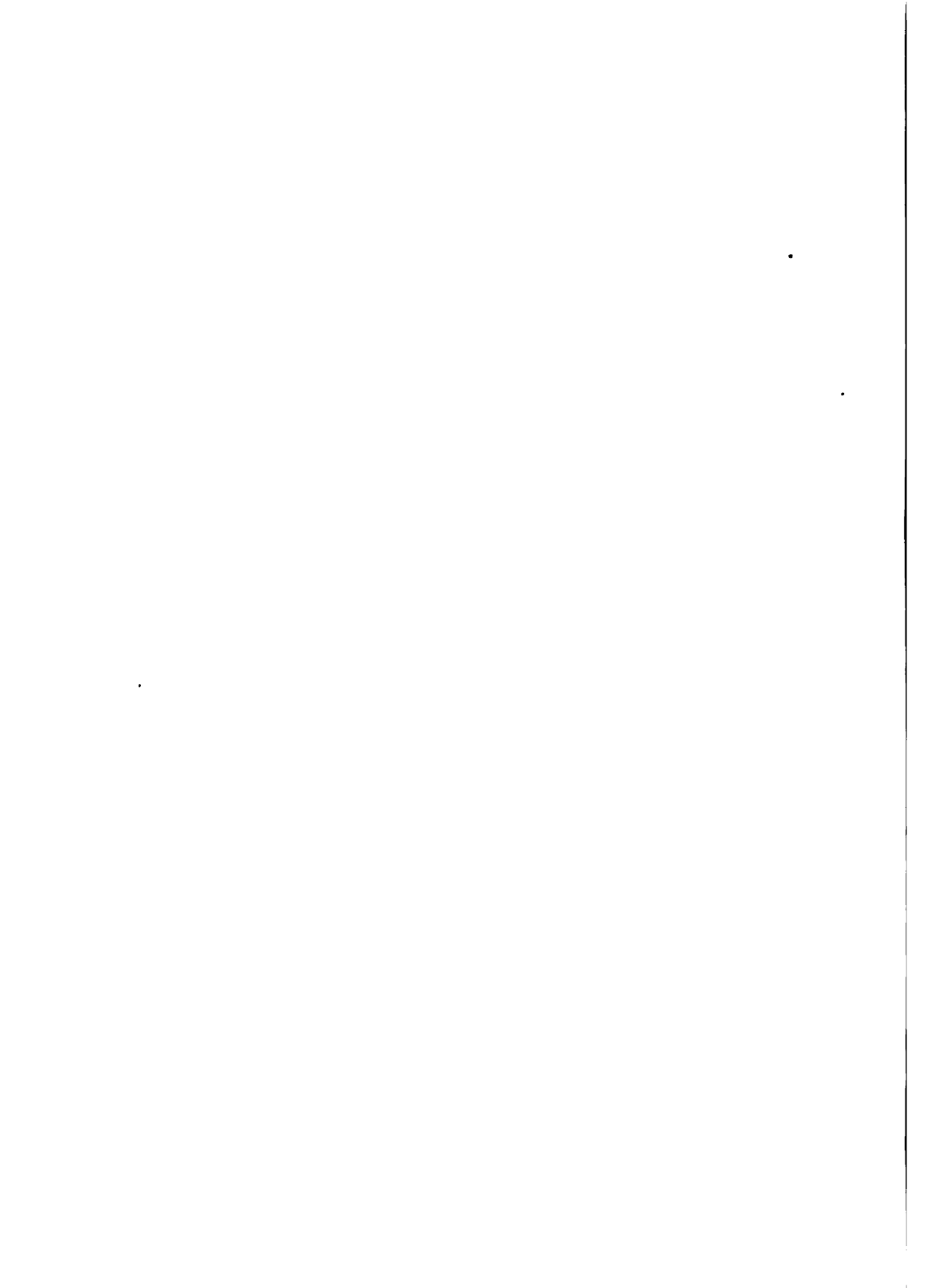
La cuarta función del Instituto es la de actuar como órgano de consulta, de ejecución técnica y de administración de programas y proyectos en el sector agrícola, mediante acuerdos con la OEA y con otros organismos y entidades nacionales, interamericanas e internacionales.

Esta función permite consolidar el tipo de acciones de ejecución y de administración que el IICA desarrolla mediante acuerdos. Para esto, se utilizan frecuentemente recursos extracuotas, como en el caso de algunos proyectos que el IICA mantiene con organismos nacionales y con otras agencias multinacionales.

Al mismo tiempo, se incluye la noción de que el IICA debe actuar como órgano de consulta, lo que implica una función adicional. Ejercer esta función exigirá un fuerte desarrollo conceptual en conjunto con los Estados Miembros, para asegurar su cumplimiento en consonancia con los fines del Instituto y con las políticas y estrategias que establezca la Junta Interamericana de Agricultura.



CAPITULO V
EL IICA EN LA DECADA DE LOS OCHENTA



CAPITULO V

EL IICA EN LA DECADA DE LOS OCHENTA

A. OBJETIVOS

En el establecimiento de una política de orden general, resulta de importancia fundamental identificar con claridad el papel que le corresponde desempeñar al IICA dentro del contexto de la agricultura del Continente, a la luz de la naturaleza, fines y funciones que le fija su Convención y de las tendencias de la agricultura de la región.

El Instituto deberá estar en capacidad de determinar y caracterizar, en su magnitud e importancia, los problemas y las oportunidades de acción, dentro de la complejidad y diversidad que los países mismos presentan, a efectos de apoyar esfuerzos nacionales prioritarios. Para ello, deberá actuar también en temas específicos de interés común a varios países, considerando las estrategias que cada uno ha establecido en cuanto al desarrollo agrícola y el bienestar rural.

En atención a las dos misiones del IICA en desarrollo agrícola y bienestar rural, el Instituto colaborará con los Estados Miembros en:

- a. El logro de una creciente y efectiva participación de la población rural, especialmente la de bajos ingresos, en la toma de decisiones sobre proyectos que le afecten, tendiendo a incorporarla plenamente a los beneficios del progreso económico y social.
- b. El desarrollo de los recursos humanos, mediante la promoción de la capacitación, a nivel formal y no formal, para mejorar la eficiencia productiva y su participación en los procesos orientados al logro del bienestar rural.
- c. El desarrollo y consolidación de sistemas nacionales de generación y transferencia de tecnología, para mejorar la forma de inserción de cada país en el marco tecnológico regional y mundial. Todo ello con el fin de lograr el mejoramiento, tanto de la producción como de la productividad agropecuaria y forestal; prevenir y reducir pérdidas por plagas y enfermedades de cultivos y crianzas; así como para alcanzar el mejor uso y conservación de los recursos naturales renovables.
- d. El desarrollo de políticas, mecanismos e instrumentos para estimular la producción y comercialización eficientes de insumos y productos agrícolas, pecuarios y forestales, a nivel interno y externo.

- e. El fortalecimiento de las instituciones de desarrollo rural regional e integral, para el planeamiento y ejecución de proyectos integrados, que garanticen la coordinación de la acción institucional y aseguren la participación efectiva de los beneficiarios de dichos esfuerzos.
- f. El fortalecimiento de los sistemas institucionales públicos y privados, en los aspectos de fijación de metas nacionales, planeamiento y ejecución a todos los niveles, con base en la captación y análisis de información para lograr una adecuada definición e instrumentación de las políticas y programas de desarrollo agrícola y bienestar rural y para apoyar el establecimiento de prioridades de acción del propio IICA.

B. LA ESTRATEGIA

La estrategia del Instituto consistirá en concertar la cooperación, realizando con los países acciones concentradas que se ejecuten descentralizadamente y logren impactos significativos. Ello significa, en términos de las funciones establecidas por la Convención, que el IICA:

- a. Apoyará a sus Estados Miembros en el desarrollo de una capacidad permanente y autosostenida de los organismos nacionales responsables del desarrollo agrícola y el bienestar rural.
- b. Servirá de instrumento multinacional a los países miembros en aquellas áreas que requieran acción conjunta de éstos; y
- c. Se constituirá en un foro e instrumento para el intercambio de ideas, experiencias y cooperación entre los países y organismos o entidades.

1. Criterio general para la cooperación multinacional

El criterio general para la cooperación multinacional, teniendo siempre en cuenta las estrategias que cada Estado Miembro establezca, será el de identificar y atender problemas y oportunidades que sean de interés común a los Estados Miembros o a un grupo de ellos, y para los cuales puedan realizarse acciones más efectivas y eficientes a través de la cooperación multinacional que mediante el esfuerzo aislado de los países.

El enfoque presentado destaca la naturaleza del IICA como organismo multinacional y la necesidad de una participación intensa de los Estados Miembros, tanto en la identificación y planeamiento común de las acciones a realizar, como en la ejecución y evaluación de los resultados de esas acciones.

2. Características de la acción participativa

La acción participativa concertada se basa en la identificación de programas y proyectos, conjuntamente con los Estados Miembros. Esto debe partir de una programación anticipada y congruente con las tendencias que señala la agricultura de América Latina y el Caribe en la próxima década.

Esta acción participativa concertada tendrá, necesariamente, un efecto positivo en las políticas de cada país, en cuanto a su desarrollo agrícola y bienestar rural, resultante de la interacción del IICA con los organismos nacionales en la búsqueda conjunta de soluciones.

Las acciones de concertación deberán atender los aspectos fundamentales del desarrollo agrícola y del bienestar rural, buscando actuar en problemas y oportunidades comunes a las naciones.

El proceso de concertación se dará a varios niveles, a saber:

a. Concertación a nivel de Organos Superiores del Instituto.

Planeamiento de una acción significativa y evaluable, previendo un máximo de cooperación recíproca, a concertarse mediante las decisiones del Comité Ejecutivo y de la Junta Interamericana de Agricultura.

b. Concertación a nivel multinacional

La acción programática acordada por los Organos Superiores deberá resultar de negociaciones directas con los países o grupos de países interesados en resolver un problema común. Asimismo, deberán constituirse comisiones asesoras de grupos de países en temas relevantes, de interés común. Estas comisiones deberán participar activamente en el diseño y evaluación de las acciones programáticas.

c. Concertación a nivel de país

Acuerdos especiales con los países para ejecutar, en ellos y con ellos, programas y proyectos que respondan a prioridades concretas de los mismos y que conduzcan a un impacto medible, que satisfaga al país beneficiario, ya sea dentro de la acción programática conjunta del IICA o como respuesta a problemas o situaciones particulares de cada país.

d. Concertación con organismos y entidades internacionales

Acuerdos especiales con otros organismos y centros internacionales y multinacionales para resolver conjunta o coordinadamente problemas de interés común. Este proceso reducirá la duplicación de esfuerzos que limita

la relación eficacia/costo de los recursos nacionales e internacionales aplicados a la cooperación técnica y propiciará una tarea continua de contactos externos para el IICA.

La concertación deberá atender cuidadosamente los aspectos centrales de la cooperación internacional, tales como aquellos derivados de la acción de grupos subregionales y de la existencia de otros organismos y centros cuya responsabilidad e intereses sean coincidentes con los del IICA, especialmente los del sistema interamericano y de la FAO.

En lo que respecta a los procesos de integración regionales y subregionales, los países hacen esfuerzos para alcanzar mancomunadamente objetivos que les son comunes en el campo del desarrollo agrícola y del bienestar rural, por lo que corresponde también al IICA estimular, promover, apoyar y difundir los esfuerzos que lleven a cabo los países en este sentido. Por consiguiente, serán de alta consideración para el IICA, los esfuerzos de carácter regional, político-económicos, que se dan en la región como, por ejemplo, la Junta del Acuerdo de Cartagena, el Sistema Económico Latinoamericano, el Mercado Común Centroamericano, la Asociación Latinoamericana de Integración, el Tratado de Cooperación Amazónica, el Tratado de la Cuenca del Plata y el Caribbean Common Market. A través de estos mecanismos se pretenderá revitalizar la búsqueda de respuestas a problemas de diferentes agrupaciones subregionales y de América Latina y el Caribe en conjunto, tarea en la que el Instituto deberá cooperar.

3. La concentración, sus formas y características

La Resolución No. 6 (IICA/JIA/Res.6(I-0/81) de la Junta Interamericana de Agricultura indica la preocupación de los países por lograr que el IICA concentre sus acciones de cooperación técnica, como medio de maximizar la efectividad de los recursos disponibles y aumentar la eficiencia de sus servicios.

Anteriormente, las "Líneas de Acción" eran las unidades de organización de tareas del Instituto de mayor categoría y estaban dirigidas a funciones generales del sector público agropecuario.

Las Líneas de Acción se considerarán ahora como especificación conceptual de los dos fines fundamentales del IICA: desarrollo agrícola y bienestar rural. Los nuevos Reglamentos de la Dirección General identifican a los programas como las unidades básicas para definir y enmarcar las actividades del IICA. Por lo tanto, los programas delimitarán las áreas de actividades en las que el IICA operará.

Los programas representan el instrumento de planificación interna que permite a los Estados Miembros identificar, analizar y establecer prioridades y acciones para el IICA en áreas problemas del desarrollo agrícola y el bienestar rural. Plantean, además, estrategias para buscar soluciones y sirven de marco para la conducción de proyectos dentro de un proceso continuo y conjunto de planeamiento y evaluación con los países.

Los programas responden a las siguientes necesidades:

- a. Delimitación y concentración de la acción del Instituto a nivel de la región en conjunto.
- b. Definición, dentro de cada área problema identificada, del marco de referencia para or racionalizar la acción concertada con los países que deseen cooperación técnica en el tema del programa.

A efectos de facilitar el análisis y la fijación de prioridades por parte de la Junta Interamericana de Agricultura, las nuevas propuestas de programa que se eleven a consideración de la Junta deberán contener información que permita aplicar criterios preestablecidos por la propia Junta a este propósito. Estos criterios serán de naturaleza tal que su aplicación y análisis permita estimar el probable impacto producido por la ejecución del programa y juzgar los méritos del mismo ante propuestas que compitan por el uso de los recursos disponibles.

El Instituto establecerá, a nivel de sus operaciones subregionales, funciones permanentes y descentralizadas de seguimiento y evaluación de los resultados de su acción. Para cumplir estas funciones, dará máxima participación a los organismos técnicos nacionales, lo que permitirá alcanzar el propósito de precisar objetivamente su eficacia, facilitar el intercambio recíproco de experiencias e incrementar el interés de los países en la acción del Instituto. Estas funciones, concebidas como proceso continuo, descentralizado y participativo, constituirán la base para permitir la adecuación de los programas a cambios sociales, económicos y políticos de los Estados Miembros.

Los programas se ejecutarán a través de proyectos multinacionales o nacionales. Estos proyectos representarán esfuerzos concretos para resolver problemas específicos y serán elaborados conjuntamente con los países.

Los proyectos de cooperación técnica se ajustarán a los objetivos del país y de la institución beneficiaria, fortaleciendo la capacidad técnica y administrativa local para asegurar la continuación de las acciones una vez concluida la cooperación. Los proyectos deberán ser de naturaleza transitoria y ejecutados con base en compromisos formales de complementación técnica y financiera y ser sujetos de evaluación para determinar la conveniencia de su continuidad, ampliación o finalización.

4. Anticipación

En el desarrollo de sus actividades, el IICA deberá establecer los procedimientos para identificar y prever las necesidades y problemas, tanto a nivel regional como de país. El proceso de anticipación contribuirá a mejorar la eficiencia de servicios del IICA como instrumento de los países, al orientar la atención hacia problemas y oportunidades de trascendencia previsible.

5. Intermediación técnico-científica

A pesar de que el IICA deberá concentrar su caudal científico y humano en programas y proyectos cuidadosamente seleccionados, en ningún momento ignorará los muchos otros problemas que existen en el sector agrícola regional y que sean de especial interés para algunos países miembros.

Los países requieren frecuentemente servicios en aspectos de muy variada índole en el campo de la agricultura, los que son difíciles de prever dentro del enfoque concentrado de los programas del Instituto. En esos casos, el IICA deberá estar en capacidad de identificar y canalizar los recursos necesarios para atender esas solicitudes sin desvirtuar la naturaleza de los programas.

La intermediación es una actividad complementaria de los programas y requiere que el IICA esté en capacidad de identificar y ubicar, dentro o fuera de la región, los especialistas más aptos a fin de contribuir a resolver problemas específicos.

6. Descentralización administrativa y de ejecución

La descentralización administrativa y de ejecución de la cooperación técnica es una condición necesaria para la acción efectiva, en una región de características tan variadas como es el Continente Americano. La descentralización como tal no incluye solamente descentralización física, sino que incorpora la planificación, ejecución, evaluación y decisión, dentro de un marco apropiado de asignación de responsabilidad y delegación de autoridad, con base en políticas definidas.

C. LA ACCION

1. Actividades para que el IICA cumpla sus funciones

Para desarrollar sus funciones, el IICA deberá:

- a. Analizar e interpretar los problemas actuales y futuros, así como las oportunidades en y para los Estados Miembros, en los campos del desarrollo agrícola y el bienestar rural, difundiendo los resultados de estas acciones para el beneficio de la región.

- b. Realizar acciones de promoción de programas multinacionales, así como participar en su diseño, ejecución y seguimiento.
- c. Canalizar recursos técnicos y financieros externos hacia los países y participar, cuando sea conveniente, en la administración de dichos recursos.
- d. Ofrecer asistencia para el fortalecimiento institucional en los países, con actividades en que se utilizarán recursos propios y de otras fuentes.
- e. Participar en la ejecución de algunas actividades de desarrollo, conjugando o complementando recursos locales, cuando la solución del problema requiera su participación.
- f. Interactuar con organismos internacionales para lograr que los recursos disponibles produzcan el máximo impacto en el apoyo a los esfuerzos de los países. Las actividades del IICA deberán ser complementarias a las de estos organismos internacionales en las etapas de planeamiento y organización, así como también apoyarlos, al igual que a las instituciones nacionales, en la etapa de ejecución.
- g. Mantener informados a los Estados Miembros y a los organismos internacionales sobre las acciones del IICA y las prioridades de la región, a fin de orientar la atención y los recursos hacia problemas relevantes.
- h. Representar los intereses del sector agrícola y de las áreas rurales hemisféricas dentro del sistema interamericano y ante otros foros internacionales.
- i. Mejorar su estructura, en lo administrativo, para reducir al máximo sus costos fijos y, en lo financiero, para lograr la regularización del pago de cuotas por parte de los Estados Miembros, a efectos de no interrumpir su acción.

2. Características de la acción del IICA

Las actividades concertadas por los Estados Miembros con la participación o la mediación del IICA, deberán tener las siguientes características:

a. Efectividad

Propiciando la obtención de resultados que permita a los Estados Miembros verificar el empleo efectivo de los recursos asignados al IICA.

b. Participatividad

Basada en acciones concertadas con los países en programas definidos por los Estados Miembros. en un proceso de planeamiento y mediante ejecución acordada y desarrollada conjuntamente con organismos nacionales.

c. Multinacionalidad

Buscando temas en los que la acción conjunta del total de Estados Miembros o de un grupo de ellos, permitan lograr en cada país, resultados más efectivos de los que surgirían de una acción individual.

d. Temporalidad

Se tratará de lograr que los organismos nacionales puedan hacerse cargo de las acciones iniciadas con apoyo del IICA. No obstante, hay funciones que por su naturaleza y ámbito son propias del IICA en forma permanente, en su calidad de organismo internacional.

e. Complementariedad

A realizarse con objetivos de fortalecimiento institucional de organismos nacionales, ya sea mediante acción indirecta de apoyo, complementación de recursos o conjugación de esfuerzos para la acción directa.

f. Flexibilidad

Teniendo en cuenta que la problemática de la agricultura de América Latina se ve afectada por la diversidad de enfoques originados en el pluralismo socioeconómico y político de los países.

g. Innovatividad

Capaces de promover cambios en los conceptos, en la organización y procedimientos, abriendo alternativas originales e intercambiando experiencias para buscar soluciones imaginativas y realistas para los problemas de la agricultura regional.

D. LA PARTICIPACION DE LOS ESTADOS MIEMBROS

Características de la participación a los distintos niveles

La participación activa de los Estados Miembros dentro del IICA es fundamental para que el Instituto cumpla con los fines y propósitos que constituyen

el mandato de su Convención. En todo momento, esa participación debe tender a identificar problemas y señalar las prioridades de manera que el IICA concentre sus acciones, a nivel nacional y multinacional, únicamente en aquellos asuntos verdaderamente importantes para los Estados Miembros.

La participación de los países, dentro del Instituto, se da a tres niveles: a nivel de la Junta Interamericana de Agricultura y del Comité Ejecutivo, como órganos superiores de carácter hemisférico; a nivel de los organismos técnicos de los países y grupos de países y, finalmente, mediante los mecanismos de concertación que se establezcan en cada país. Lo expuesto implica que:

- a. A nivel de los órganos superiores, la participación de los países consistirá —fundamentalmente— en la consideración y análisis de las informaciones, estudios y diagnósticos proporcionados por el IICA u otras agencias, junto con los criterios originados en las políticas e intereses de los gobiernos, para definir y adoptar las políticas, programas y presupuesto del Instituto.
- b. La participación de los organismos técnicos nacionales o de grupos de países, se dará mediante el aporte de criterios e información para la formulación, evaluación y ajuste continuo de las propuestas de programas y proyectos multinacionales que la Dirección General o los propios países presenten a los órganos superiores del IICA.
- c. Para la identificación, selección, jerarquización y evaluación de proyectos nacionales, así como de las acciones de intermediación técnico-científica y la participación de un determinado país en actividades internacionales, deberá contarse en cada país con un mecanismo de acción concertada que conjugue los aspectos políticos, técnicos y de recursos del país y del IICA.

E. LA PARTICIPACION DE LOS OBSERVADORES PERMANENTES

Al obtener el carácter de Observador Permanente del IICA, los gobiernos indican un interés en cooperar, a través del Instituto, en el desarrollo agrícola y en el mejoramiento de la calidad de la vida rural en los Estados Miembros.

Por esta razón, las relaciones del IICA con los gobiernos e instituciones de los Países Observadores Permanentes podrán concretarse en convenios o contratos de participación que ayudarán a reforzar las acciones del IICA en el Hemisferio.

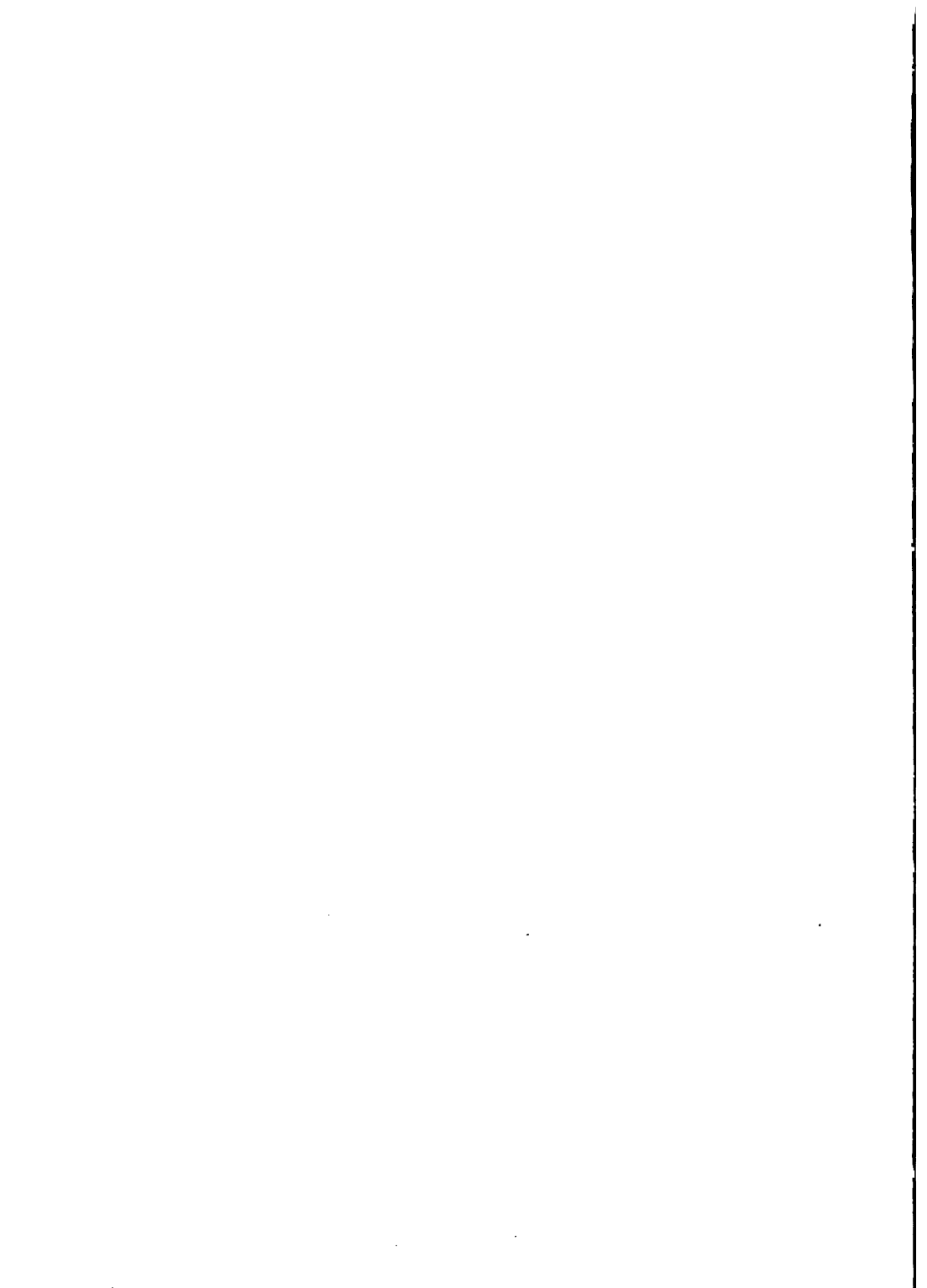
Estos convenios o acuerdos podrán formalizarse con la participación conjunta de todos o varios de los gobiernos o instituciones de los Países Observadores Permanentes, o con cada uno en forma individual, de acuerdo a las prioridades de estos Estados y de los Estados Miembros, y con los temas y cobertura geográfica de las acciones a desarrollar.



La edición y publicación de este documento es responsabilidad de la Dirección de Información Pública y Apoyo Institucional del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

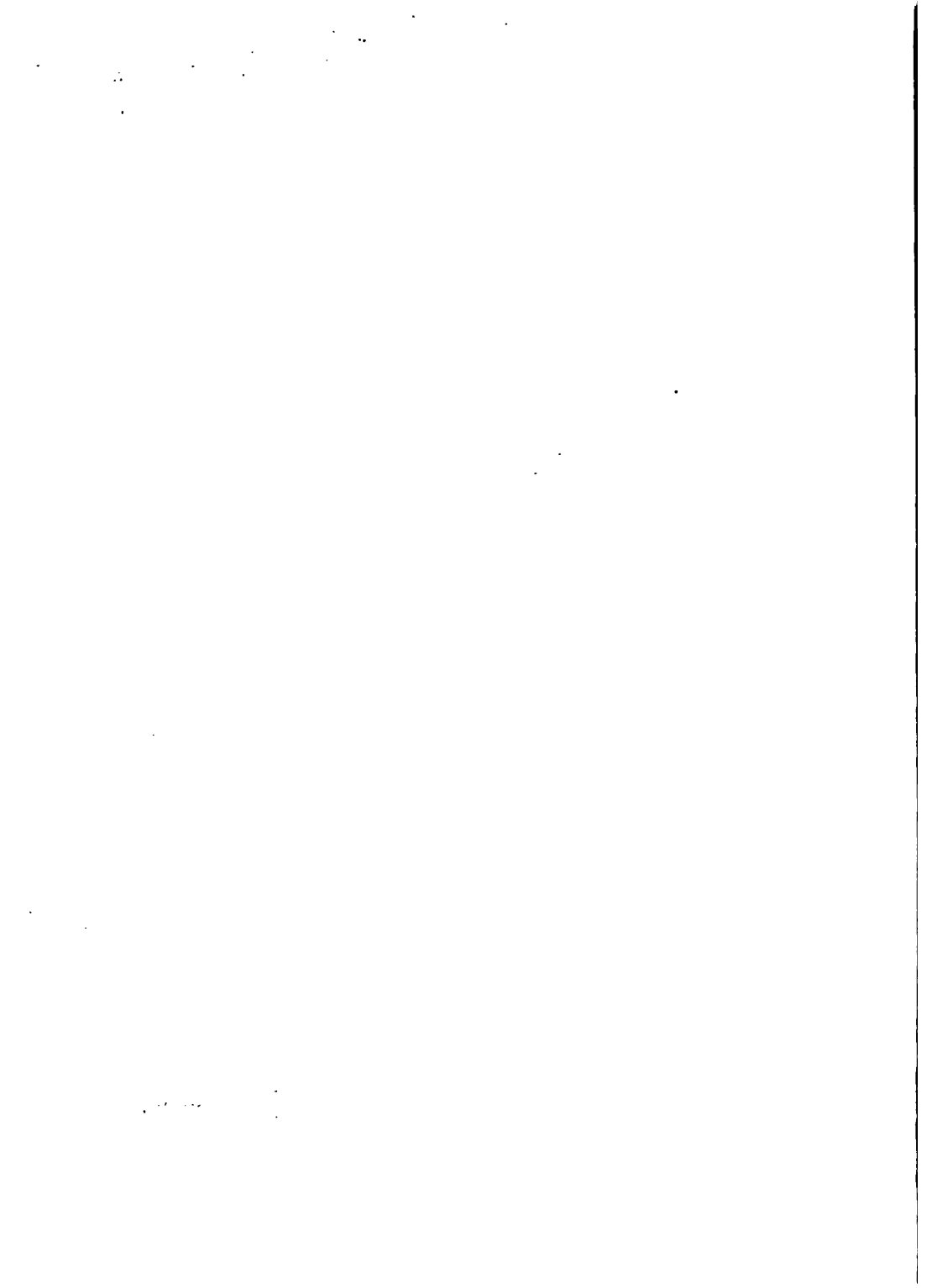
En la misma participaron funcionarios de esa Dirección y de la Imprenta del IICA.

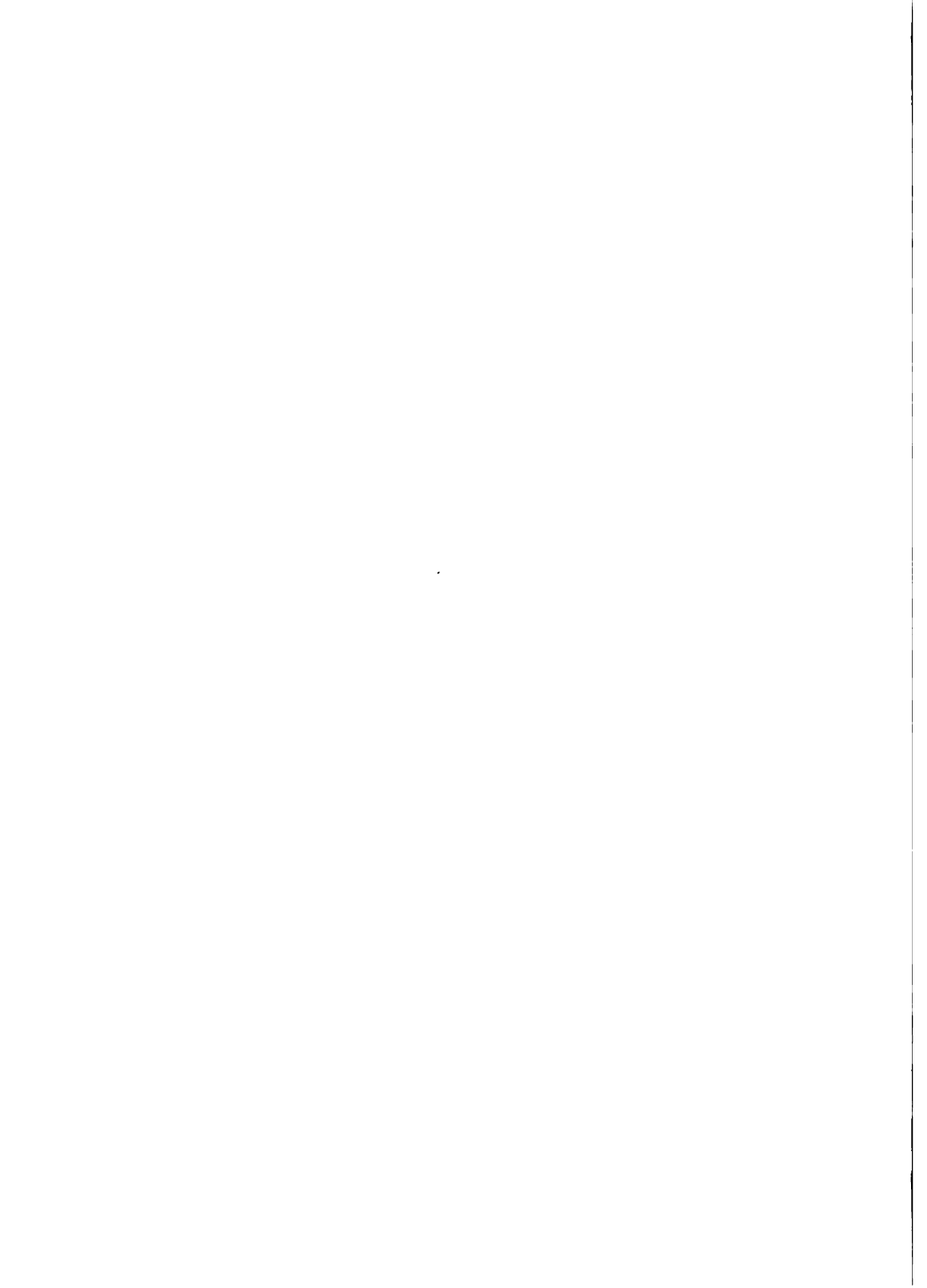
Se terminó de imprimir en el mes de marzo de 1983 con un tiraje de 2 000 ejemplares.



GENERAL POLICIES OF IICA



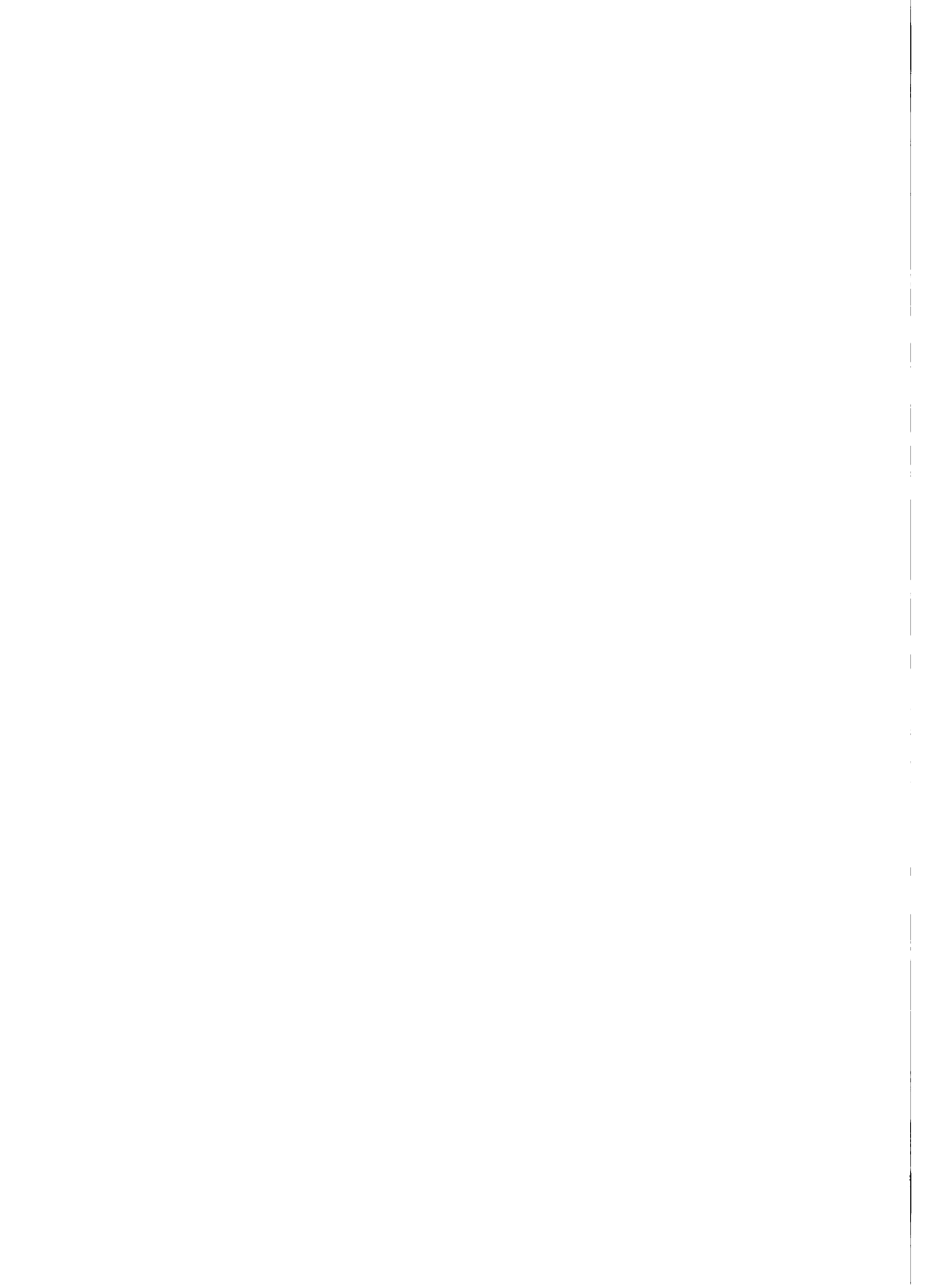




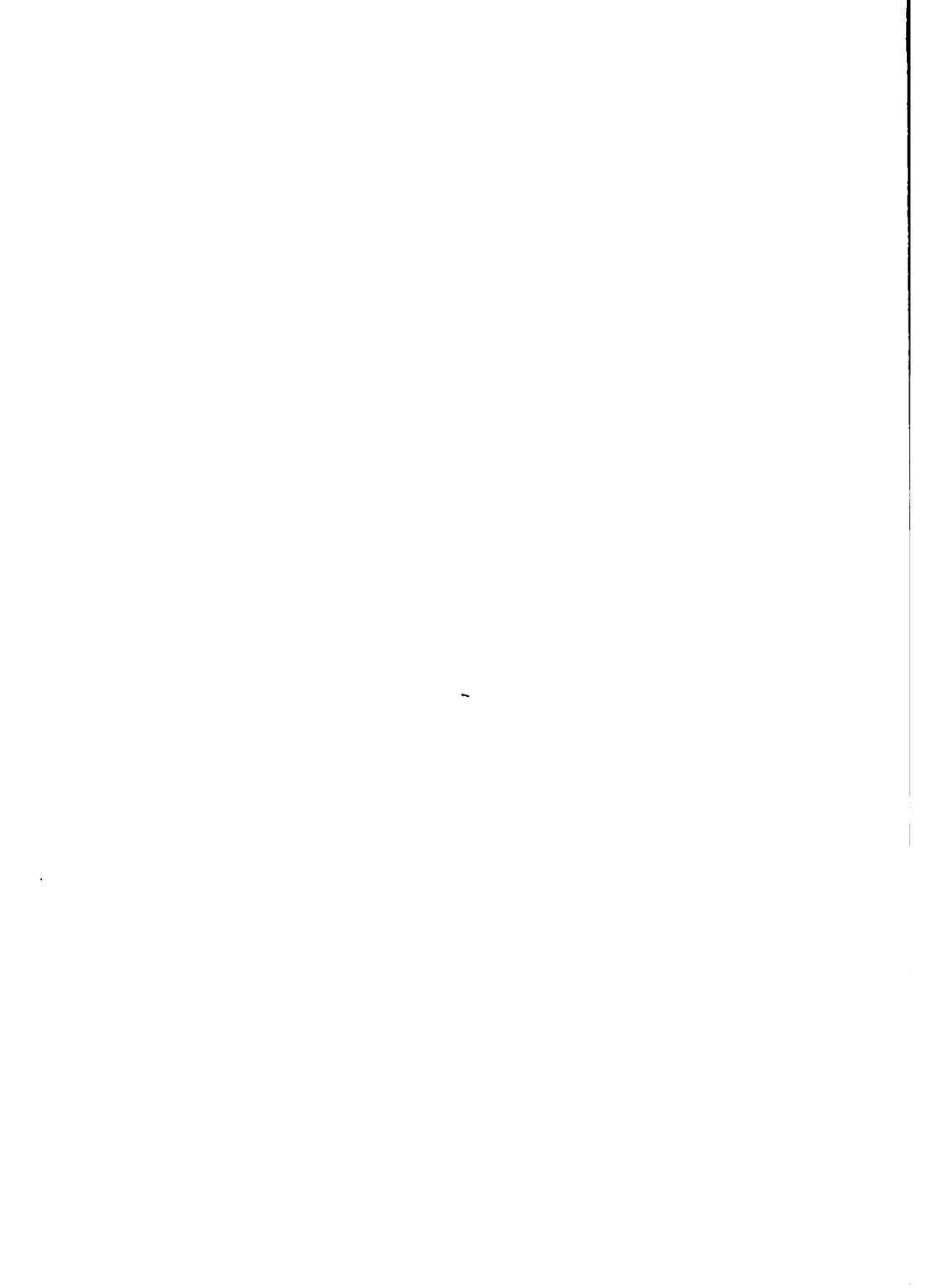
GENERAL POLICIES OF IICA



**Central Office of the General Directorate
Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture
San Jose, Costa Rica
1982**

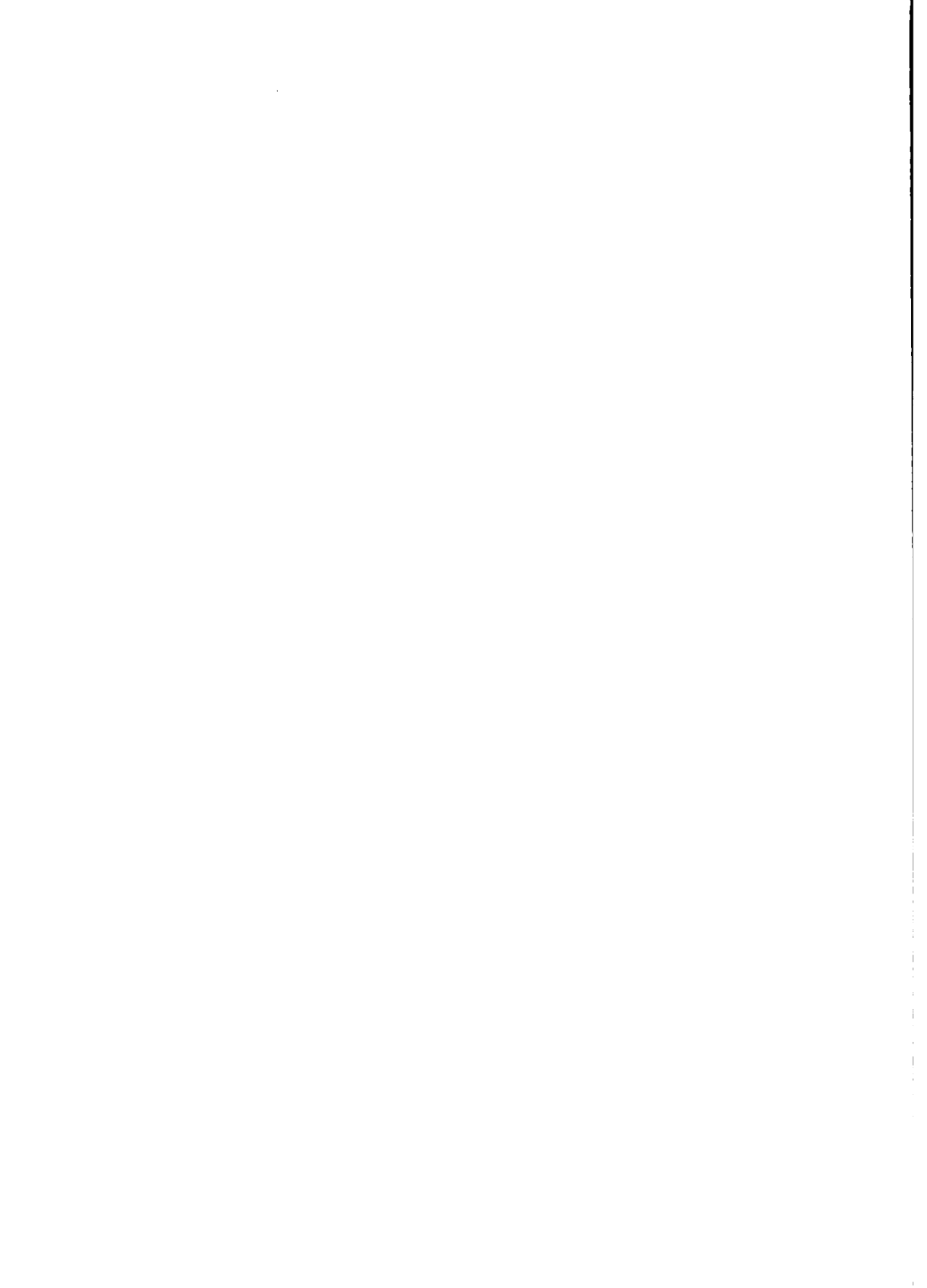


CONTENTS



CONTENTS

	Page
INTRODUCTION	11
SUMMARY	15
CHAPTER I: BACKGROUND AND PURPOSES	21
A. Background	21
B. Purpose of the document	22
CHAPTER II: IICA: FOUR DECADES AS A TOOL FOR COOPERATION AMONG THE AMERICAN STATES	25
A. 1942 to 1949	25
B. 1950 to 1959	26
C. 1960 to 1969	26
CHAPTER III: AMERICA: ECONOMIC, SOCIAL AND POLITICAL PROBLEMS OF THE REGION	35
A. The general situation of the region	35
B. Limitations, opportunities and outlook for the agricultural sector in Latin America and the Caribbean	37
C. The role of agriculture in the next decade	40
CHAPTER IV: NATURE, PURPOSES AND FUNCTIONS OF THE INTER-AMERICAN INSTITUTE FOR COOPERATION ON AGRICULTURE	45
A. Nature	45
B. Agricultural development and rural well-being	45
C. Functions of the Institute	46
CHAPTER V: IICA IN THE NINETEEN EIGHTIES	51
A. Objectives	51
B. Strategy	52
C. Action	56
D. Participation by the Member States	58
E. Participation of Permanent Observers	59



INTRODUCTION

INTRODUCTION

The Convention on the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture, in Article 8 (a), states that the Inter-American Board of Agriculture is to “adopt measures related to the policy and action of the Institute, taking into account the proposals of the Member States and the recommendations of the General Assembly and the Councils of the Organization of America States.”

Upon entering a new decade of Institute operations, the General Directorate prepared a proposal on General Policies, taking into account the recommendations of the Group of Experts that had studied IICA’s policy guidelines and plans of action. This proposal was submitted to the Second Regular Meeting of the Executive Committee, held in San Jose, Costa Rica, from September 12 to 17, 1982.

The Executive Committee reviewed the proposal at that time, and drafted several modifications to the original document. The corrected version was submitted to the Second Special Meeting of the Inter-American Board of Agriculture, held in San Jose, Costa Rica, from October 27 to 29, 1982.

The representatives of IICA’s member countries, gathered together in the meeting, studied the document and decided to give it their broad support. This is reflected in Resolution 13, “General Policies of IICA,” approved on October 28, 1982, which states:

RESOLUTION No. 13

GENERAL POLICIES OF IICA

The INTER-AMERICAN BOARD OF AGRICULTURE, at its Second Special Meeting,

HAVING SEEN:

Document IICA/JIA, Doc.27(82) on General Policies of IICA and the Report of the Second Regular Meeting of the Executive Committee,

CONSIDERING:

That, in accordance with the provisions of Article 8, clause a. of the Convention on the Institute: "The Board shall have the following functions: a. To adopt measures related to the policy and action of the Institute . . ." and

That it is in the interest of the Member States for the Institute to have criteria and guidelines on institutional policies to orient Institute action in this decade,

RESOLVES:

1. To adopt the criteria and guidelines on institutional policy contained in the document on General Policies of IICA.
2. To entrust the Director General to take any measures necessary to put the provisions of this document into practice.
3. To entrust the Director General to publicize the General Policies of the Institute as broadly as possible.

SUMMARY

GENERAL POLICIES OF IICA

SUMMARY

1. Establishment of policies

The Convention on the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture establishes that it is a function of the Inter-American Board of Agriculture to adopt provisions to govern the Institute's policies and action.

2. Purpose of the document

- a. To sketch a general long-term policy for the Institute; and
- b. To provide a framework within which the General Directorate can periodically propose medium-term plans, programs and budgets.

3. The institutional history of IICA

In the forty years since it was founded, IICA has grown from an organization of research and training in the field of agriculture, located in Turrialba, Costa Rica, to the specialized organization in agriculture of the Inter-American System. Its central office moved to San Jose, Costa Rica, and it developed a hemispheric network of offices to meet demands for technical cooperation services from its Member States in various subject areas related to agricultural development and rural well-being. It is now working on the basis of a new Convention, which entered into effect on December 8, 1980, giving it new attributes and calling it the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture.

4. Economic, social and political problems in the region

The region is faced with general factors that condition the setting of priorities for agricultural development and rural well-being. These include: a lack of consensus to facilitate agreements on development strategies between countries; the pressure for international cooperation to produce concrete results, after many years of joint efforts which have been less than successful; the region's need for full integration into the world market, consumer patterns and technologies; critical levels of foreign indebtedness, with no foreseeable improvements in conditions of access to international funding; population growth which requires the creation of many jobs and increased food supplies; slow economic growth and protectionist measures in the developed countries, which hinder agricultural exportation from the region; possible future shortages in the world food supply; and the problems caused by the energy situation.

5. Limitations on the agricultural sector in Latin America and the Caribbean

The present conditions of the agricultural sector in Latin America and the Caribbean pose a number of specific problems in different areas. These include: inadequate agricultural production; inappropriate scientific and technological inputs for agriculture; degradation and misuse of renewable natural resources; poverty among the rural population; unemployment and low incomes in the rural zones; poor organizational and managerial skills on the part of farmers; flawed land tenure structures; and institutional weakness in the agricultural sector.

6. Outlook for agriculture in Latin America and the Caribbean in this decade

Agriculture has been called upon to assume particular ascendance in the coming decade. This is because: progress toward solving structural problems and poverty in the rural sector will help ensure justice and social tranquillity; primary agricultural and processing activities will generate employment and contribute to rural development; agricultural production will continue to be the major means of generating foreign currency and of import substitution; food production will improve the availability of foodstuffs and will provide national food security; primary agricultural production and processing will contribute agro-energy for solving problems stemming from the petroleum shortage; agroindustry should contribute to employment and added value; the proper use of renewable natural resources will help to improve the environment and be an important contribution to achieving the objectives of agricultural development and rural well-being.

7. Nature, purposes and functions of IICA

The Institute has an inter-American scope, international legal standing, and is specialized in agriculture. Its purposes are to encourage, promote and support the efforts of the Member States to achieve their agricultural development and rural well-being. Its functions are to reinforce the national institutions for training, research and rural development; to formulate and implement plans, programs, projects and activities; to establish and maintain cooperative relations with the Organization of American States and with other organizations or programs and with governmental and non-governmental entities that pursue similar objectives; and to act as an organ of consultation, technical action and administration of programs and projects in the agricultural sector.

8. Objectives

IICA will perform its tasks in agricultural development and rural well-being by reaching agreement with the countries on actions to: incorporate the rural population fully into the benefits of economic and social progress; provide formal and non-formal training to human resources; develop and consolidate na-

tional systems for the generation and transfer of technology; encourage the production and efficient marketing of inputs and agricultural, livestock and forest products and agroindustry; support integrated rural development institutions; and reinforce institutional systems that set national goals and plan and implement sectoral policies.

9. Strategy

The Institute's strategy will be to reach agreement for cooperation, so that concentrated actions can then be performed with the countries. Implementation will be decentralized, and impact must be meaningful. In terms of the functions established by the Convention, this means that: a) IICA will support its member countries in developing the permanent, self-sustained capabilities of national agencies responsible for agricultural development and rural well-being; b) IICA will serve the member countries as a multinational tool in those areas which require their joint action; and c) IICA will operate as a forum and tool for the exchange of ideas, experiences and cooperation among countries and agencies.

The general criterion for multinational action will be to identify and deal with problems and opportunities of common interest to the Member States, always taking into account the strategies established by each one.

Concerted participatory action will be based on the joint identification of programs and projects, with the Member States, through a programming process consistent with the trends projected for agriculture in Latin America and the Caribbean.

Concentration of action will take place through programs that circumscribe the Institute's area of competence. These programs will be implemented through projects agreed to with the countries, according to criteria for priorities and evaluation established by the Inter-American Board of Agriculture.

IICA will establish permanent mechanisms for anticipating, identifying and forecasting trends in the region as a whole and in subregions.

According to the concept of technical and scientific brokerage, IICA will meet those needs of the countries which are difficult to foresee in the programs agreed to by the Inter-American Board of Agriculture, but which are not contrary to the nature of the programs, instead complementing them.

IICA will decentralize its services for administration and implementation and will conduct planning, implementation, evaluation and decision-making in its operating units. It will assign responsibility and delegate authority on the basis of clearly defined policies.

10. Characteristics of IICA's action

The activities upon which agreement is reached between the Member Countries and with IICA must be: effective; participatory; multinational; temporary; complementary; flexible; and innovative.

11. Participation of the Member States

The countries will participate in the Institute at three levels: a) through the Inter-American Board of Agriculture and the Executive Committee, as hemispheric governing bodies; b) through the technical agencies of the countries and groups of countries; and c) through mechanisms of concurrence to be established in each country.

CHAPTER I
BACKGROUND AND PURPOSES



CHAPTER I

BACKGROUND AND PURPOSES

A. BACKGROUND

The Convention on the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture, in Article 8 (a), states that the Inter-American Board of Agriculture is to "adopt measures related to the policy and action of the Institute, taking into account the proposals of the Member States and the recommendations of the General Assembly and the Councils of the Organization of American States."

During the seventies, the Institute's policies were set down in a document entitled the "General Plan" (IICA Official Documents Series No. 1), which was approved in 1970 by the Board of Directors, the predecessor of the Inter-American Board of Agriculture.

In 1980, the Institute's new Convention went into effect, thus introducing the possibility of reviewing the Institute's policies in light of the new juridical framework. Such a review would be enriched by the results of the wealth of experience that IICA has acquired with cooperation among countries, the changes that have come about in Latin America and the Caribbean in the past decade, and the expectations for international cooperation in the future. Accordingly, the Board of Directors, at its Nineteenth Annual Meeting, held in Mexico, approved Resolution OAS/Ser.L/1-IICA/RAJD/Res.109, dated September 25, 1980, stating:

"That the Inter-American Board of Agriculture consider the possibility of designating a group of experts in the field of agriculture and rural life in Latin America and the Caribbean, who are familiar with IICA's doctrine and strategy, in order that, together with institution staff members, and personnel from the countries where IICA has National Offices, an analysis be made of the basic instruments within the framework of the 1979 Convention, and the projections of IICA's work for future programming, taking into account the evaluations that have been submitted."

The Inter-American Board of Agriculture approved this proposal in its First Regular Meeting (IICA/JIA/Res.6(I-0/81) on August 12, 1981), and charged the General Directorate to designate five experts. The designated group of experts completed its task on schedule. It supplied policy guidelines for the Institute, which have been incorporated into this document.

The Institute's actions are taking place today in a context in which the countries of the Americas are working toward an economic and social process that will allow them to pursue the ends articulated in the Charter of the Organization of American States. This movement is unfolding at a particularly difficult mo-

ment in world history, when the promise of progress and freedom, the very essence of this Continent, remains elusive. Latin America and the Caribbean, with such widely divergent situations from one country to another, are not really faced with new problems. Rather, the region is confronting problems intensified by an equilibrium of underdevelopment which is difficult to reverse. These conditions demand new responses to the underuse of the natural, human and institutional potential with which both the region, and the world of which it is a part, are so richly endowed.

The Institute, as an organization of the countries, requires guidelines for renewed general policies that will contribute to finding these new responses.

B. PURPOSE OF THE DOCUMENT

In this document, the Member States of the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture:

1. Trace a general long-term policy for the Institute, interpreting how best to comply with the mandate that the Convention gives to the Institute, in response to what they view as a high-priority focus for organizing multinational cooperation in agriculture during the nineteen-eighties.

2. Provide a framework to guide the General Directorate in periodically specifying medium-term measures for determining the level and means of using resources for multinational cooperation in agriculture, that will govern the Institute in its capacity as a specialized agency of the Member States, in order to optimize its use of resources.

CHAPTER II

**IICA: FOUR DECADES AS A TOOL FOR COOPERATION
AMONG THE AMERICAN STATES**

CHAPTER II

IICA: FOUR DECADES AS A TOOL FOR COOPERATION AMONG THE AMERICAN STATES

Ever since this century began, the nations of the Hemisphere, aware that most of their economies were built on a foundation of agriculture, have been concerned with seeking solutions to the problems inherent in this way of life. This process has shown clearly that the nations of the continent, in all their diversity, are faced with common problems in the field of agriculture. The problems have been compounded by the growing needs of the population and the rising demands of the international market for raw materials and foodstuffs, pressing needs for ever more agricultural production, and improvements in the human and material resources for agriculture. A time came when the Member States needed to coordinate their efforts at the national, regional and international levels, in order to cope with these developments. Consequently, the First Technical Session of the Eighth American Scientific Congress, held in Washington, D.C., United States of America, in May 1940, advanced the idea of establishing an inter-American agency devoted to studying and seeking solutions to the problems of the agricultural sector on the Continent.

A. 1942 to 1949

On October 7, 1942, the Governing Board of the Pan American Union approved the establishment of the Inter-American Institute of Agricultural Sciences. In 1944, the Institute's Multilateral Convention was opened to the signature of the American countries. The document recognized the Institute as a permanent agency, gave it legal standing in accordance with its own legislation, and ruled on its relationships with the nations of the Hemisphere, its objectives, philosophy, goals and scope.

The objective assigned to IICA was to "encourage and advance the development of agricultural sciences in the American Republics through research, teaching and extension activities in the theory and practice of agriculture and related arts and sciences." At that time, the Institute's research programs were geared toward five fields: agricultural engineering, livestock and animal health, entomology, plant sciences and soils. The following year, research in agricultural economics and rural well-being was added. In January, 1946, the educational program was launched for granting the degree of "Magister." Thus, IICA opened its doors to the first high-level program for agricultural training in Latin America, which was consolidated in 1949.

The Institute's initial phase lasted from 1944 to 1950, when IICA served as an instrument of the American States for making technical improvements in the agricultural sector by training people and generating technology. During this time, IICA's action was concentrated in Turrialba, Costa Rica. Faced with a task

of such great magnitude, to be performed in a limited time, the Institute gave priority to direct actions through the research programs and through post-graduate training and short courses.

B. 1950 to 1959

During the nineteen-fifties, the Institute experienced its first expansion. Aid programs for the countries multiplied and, almost without exception, they included components of training and technology transfer. The interest taken by the countries made it clear that IICA should continue contributing to the task of disseminating theory and practice for agriculture, as established in the Convention.

Three major activities were of key importance in stimulating IICA's development between 1950 and 1960:

1. The Scientific Exchange Service Organization (1950) introduced bibliographic materials and made them available to the Member States, and provided training in library sciences. In this same framework, IICA began in 1958 to publish books and training materials in order to spur the development of higher agricultural education in Latin America.

2. OAS project 39, "Technical Training for Improving Agriculture and Rural Life" (1951), was conducted by IICA. It allowed for broader coverage by Institute activities, and focused on training the first *Magister Agriculturae* graduates in Latin America. The hemispheric objectives of Project 39 required a decentralized organization and stressed rural sociology among the fields of action in three zones of operation: Andean, Northern and Southern.

3. The Service Contract between IICA and the International Cooperation Administration (later renamed Agency for International Development, AID), signed in 1955, was responsible for many endeavors: research in cacao, coffee and rubber, studies of tropical grasslands, and agricultural information and education.

In summary, the period from 1942 through 1959 was an extended phase of setting up, reinforcing and consolidating the structure, strategy and goals of the Institute.

C. 1960 to 1969

From 1960 to 1969, IICA's activities were greatly expanded and realigned. Technical cooperation actions at the regional level, and support for the establishment and organization of national agencies, were based on a more in-depth knowledge of the true conditions of the agricultural sector and rural life on the continent. The General Directorate was set up in San Jose, Costa Rica, where it

provided a center for planning, supervision and internal coordination of the Institute. In addition, three permanent Regional Offices were opened in the former Project 39 offices. The Institute appointed official representatives and established offices in those countries in which its professional personnel were working on special programs.

The fundamental objectives for the decade obeyed the following priorities:

1. Personnel training through post-graduate programs and short courses.
2. Research as a function of training, and coordination of research throughout Latin America.
3. Advisory assistance for the governments for reinforcing their public service institutions for agriculture, planning and evaluating agricultural development programs, and acquiring financial resources, in the framework of the Alliance for Progress.
4. Development of agricultural communications.
5. Making the Institute known to the general public, and maintaining dynamic official relations with governments and national institutions.

In 1967, the Board of Directors recommended that IICA's activities be focused on three basic programs:

1. Higher Agricultural Education.
2. Agricultural Research.
3. Rural Development and Agrarian Reform.

At its Eighth Annual Meeting, held in 1969, the Board of Directors set up an Advisory Committee to analyze the evolution of IICA's activities and to draft a plan based on the needs for agricultural development in the Member States, in consonance with the policies set down by the Presidents of the countries of the Americas in the Declaration of Punta del Este.

The recommendations of the Advisory Committee were that the Institute should:

1. Become the chief agency of the inter-American system for agricultural concerns.
2. Serve as an agency for cooperation and coordination throughout the Continent for the projects and programs of other international organizations, governments and interested bodies.

3. Serve as an agency providing technical advisory services to funding agencies on investment projects for the development of specific agricultural programs.
4. Support the organization of the public agricultural sector in the countries and promote the dissemination of experience and know-how.
5. Develop systems for organization, structure and financing that would allow it to operate more effectively and expediently.
6. Take an interest in marketing, industrialization and technology for agricultural commodities, as the final stage of production programs.

The Advisory committee also recommended that IICA's activities be classified into the following areas of action, called Lines:

- I. Education at all levels (technical, intermediate, university, post-graduate).
- II. The production, communication and application of technology (research, extension, documentation and information).
- III. Marketing.
- IV. Financing for production.
- V. Agricultural policy (diagnosis, analysis, programming).
- VI. Institutional organization of the agricultural sector.
- VII. Land tenure and campesino organization.
- VIII. Multinational integration.

D. 1970 to 1981

The Board of Directors, at its Ninth Annual Meeting, held in 1971, approved the "General Plan," giving policy guidelines and strategies that viewed the individual as the subject and object of national development efforts and the cornerstone of Institute programs. With this approach, the Institute sought increases in production, productivity, rural employment, and participation in development by the farming population.

The basic strategy of the General Plan was to reinforce the agrarian institutional system in the countries. The Plan identified the following high-priority functions of the system: information, education, research, production develop-

ment, structural change and farmer organization, agrarian policy management, and regional rural development. These functions gave rise to the following "Lines of Action:"

- I. Analysis and Information for Rural Development.
- II. Education.
- III. Research.
- IV. Fostering Production and Productivity.
- V. Regional Integration.
- VI. Agrarian Reform and Campesino Organization.
- VII. Administration of Agricultural Policy.

The General Plan specified the characteristics of Institute actions, as follows: multinational, or of regional scope; complementary to actions which the countries were unable to operate effectively by themselves; temporary, or limited to a given time period; supportive, contributing to the efforts of the countries themselves; specific, through precise and systematic programs; receptive and flexible, to detect needs and understand trends in each country; and innovative, to absorb changes in concepts, organizations and procedures, by introducing original action alternatives.

In 1971, the Sixth Inter-American Conference on Agriculture was held in Lima, Peru. One of its specific recommendations was that the Institute should devote more resources to promoting the development of agriculture, in proportion to the importance of the sector and the nature of the problems confronting it. It especially stressed those related to social change.

In addition to the programs that made up the Lines, the Institute introduced the following new programs: the Program for the Humid Tropics, the Inter-American Agricultural Documentation and Information Center (CIDIA), the Inter-American Rural Youth Program, the Animal Health Program, the Plant Protection Program, the Program for the Protection and Modernization of Coffee Cultivation, and the Simon Bolivar Fund. These programs enabled IICA to provide the Member States with more effective cooperation for solving the problems of the agricultural sector.

During the decade, the Lines underwent several changes, particularly in the 1977 Medium-Term Indicative Plan. The 1982-1983 Proposed Program-Budget, submitted in 1981, gave the lines of action as follows:

- I. Information and documentation for rural development.
- II. Education for rural development.
- III. Agricultural research and technological transfer.
- IV. Agricultural production, productivity and marketing, animal health and plant protection.
- V. Regional rural development.
- VI. Structural change, campesino organization, and the participation of women, youth and families in rural development.
- VII. Formulation and administration of agrarian policy.

In compliance with the recommendations of the Advisory Committee established in 1965, the Tropical Research and Training Center (CTEI) in Turrialba, through a contract with the Government of Costa Rica and IICA, was converted into a scientific and educational civil association known as the Tropical Agriculture Research and Training Center (CATIE). It was a non-profit organization which initially received operational participation from the Government of Costa Rica, later joined by Panama, Nicaragua and Guatemala.

In 1958, the Board of Directors approved a Protocol of Amendment to the 1944 Convention, opened to signature on December 1 of that year. For ratification, it required the unanimous approval of the Member States of the Institute, an approval which was not forthcoming. Nevertheless, in 1962, the Board of Directors approved implementation of the basic changes proposed in the Protocol of Amendment: the quota system was to be similar to that of the OAS, and the Annual Meeting of the Board of Directors was to be introduced, with the participation of directly accredited representatives from the countries, preferably from the agricultural sector. During this time, the Board of Directors decided that different evaluations should be performed of the programs and projects in the lines of action, as well as the evaluation of the Simon Bolivar Fund projects. These decisions were the beginning of a new emphasis on the process of evaluating the results of IICA's action, the findings of which were to be used in making any needed changes.

In 1970, the Board of Directors passed a Resolution to amend the Convention, to expand the spheres of action and strengthen the Institute, and give a legal foundation to the changes already introduced. A lengthy process of study led to the text of the Convention which was opened to the signature of the American States on March 6, 1979 and ratified on December 8, 1980. The new Convention seeks to strengthen and expand the action of the Institute as an organization specialized in agriculture, and it states that IICA's purposes are to encour-

age, promote and support the efforts of the Member States to achieve their agricultural development and rural welfare.

Consequently, IICA is entering the nineteen-eighties with a new Convention that consolidates its nature as an inter-American agency specialized in agriculture, with international legal standing, expanded purposes and functions, and an organizational structure that will ensure the participation of the Member States on the Inter-American Board of Agriculture and the Executive Committee. It clearly defines the role and responsibility of the Institute's executive body, the General Directorate. In summary, the Institute has obtained the backing of its Member States to work toward a new institutional phase for serving them.

CHAPTER III
AMERICA: ECONOMIC, SOCIAL AND POLITICAL PROBLEMS
OF THE REGION



CHAPTER III

AMERICA: ECONOMIC, SOCIAL AND POLITICAL PROBLEMS OF THE REGION

A. THE GENERAL SITUATION OF THE REGION

The region is confronting a general situation that conditions the setting of priorities for agricultural development and rural well-being. The order of importance of these conditioning factors will depend on the particular circumstances and decisions of each country, in spite of the commonality of many conditions that surround the search for joint solutions to problems of agricultural development and rural well-being.

1. The need for consensus and for actions to produce new results

Today, there is no longer a consensus on the continent, such as that which existed in the sixties and which facilitated agreements among the countries on development strategies, sectoral functions, priority instruments and commitments of international cooperation. This loss of consensus has its roots in the great diversity of situations and priorities, which works against concerted action by multinational agencies.

Despite the many years of national and international efforts for agricultural development and rural well-being in Latin America and the Caribbean, success in attaining the objectives of these efforts has been uneven. This highlights the need for international cooperation to be relevant and to respond to the demands of a sustained process of integrated development.

2. Integration into the world framework and new concerns

During recent years, the countries have increased their integration into the world context, ranging from the adoption of consumer patterns and technology, to full participation in world commodity and financial markets. Because of this growing integration, it has become necessary to emphasize the role of international negotiation in several facets of agriculture. Thought should also be given to which characteristics of agricultural technology can be produced or adapted by the countries themselves, and how to ensure some degree of autonomy in this area.

3. Problems of balance of payments, inflation and funding

The usual balance of payments problems in the region have been compounded by current levels of foreign indebtedness in the Latin American and Caribbean countries.

The competition for international investment funds to explore energy resources, and for the eventual conversion of equipment to run on non-conventional energy, is reducing the margin of funds obtained and allocated for socially-oriented investments. Domestic inflation in most of the countries continues to be very high, requiring corrective measures for which a careful analysis must be performed of the level and composition of public spending. This, together with already excessive foreign indebtedness, which is exacerbated by the negative terms of trade that stem from marketing regional commodities in the developed countries, further reduces the options for investments which are not directly productive, and increases the difficulty of making income transfers.

During this decade, it will become more difficult to obtain international funding under favorable terms. Realistic measures for agricultural and rural development will have to be emphasized, and the social development not attained in the past, with greater concessionary funding, will have to take place in today's more restricted context.

4. Population growth

During the eighties, population growth in Latin America and the Caribbean will produce about ten million additional mouths to feed every year. Even if four million jobs are created annually, poverty, malnutrition and employment will still hold current levels.

Because of extremely high population growth rates experienced in the past, some countries will face serious food problems in the future, despite the region's productive potential. This population growth has contributed to urban growth, which has created a political climate unfavorable to rural areas.

5. Expectations for economic growth

Low expectations for economic growth in the developed countries restrict the international demand for agricultural commodities from the region. As purchasing countries increase their protectionism, it will become more difficult to place export products on the market.

This means that special attention must be paid to analyzing and using real comparative advantages. It means striking a balance between possibilities for self-supply and export, and between the terms of trade and prices of imported agricultural inputs, and those of agricultural export products.

6. The supply problem

Because of the consistent predictions of shortfalls in the world food supplies, grain-purchasing countries find it more difficult to depend on international commerce for meeting their needs. During the nineteen-fifties, the less-developed

countries of the world were self-sufficient in food. By the sixties, however, they were importing 20 million MT per year; by the early eighties, their import needs were up to 95 million MT per year. A worldwide shortage can be expected by the mid-eighties, and international food prices will rise.

7. The energy problem

Regional and world supply problems for energy have prompted the region to reappraise the technological orientation that it should adopt for agriculture, given the high relative prices of fossil fuels and the need to find appropriate substitutes, especially of plant origin.

B. LIMITATIONS, OPPORTUNITIES AND OUTLOOK FOR THE AGRICULTURAL SECTOR IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

The current situation and outlook for the future of Latin American and Caribbean agricultural development and rural well-being pose a series of specific problems in different areas of action. Although the problems and priorities related to the use of different policy instruments are country-specific, or limited to subregions, some are unquestionably broad-reaching and important.

Land tenure

In Latin America and the Caribbean, the percentage of small, low-profit farms is very high: as much as ninety percent of all farms in some countries, and in the majority, over forty percent. At the same time, a high percentage of cropland is concentrated on a few large farms. In this decade, the problem of land tenure will continue to stimulate a dialogue on the need to increase the productivity of these small farms and to make the distribution of productive resources and income more equitable.

Poverty and rural disadvantage

Large population groups continue to have no access to the benefits of economic and social progress in the region. This is particularly common in rural areas. Similarly, serious problems of poverty and disadvantage in the urban areas are intensified by the exodus of rural dwellers toward the cities, in search of higher incomes and a better standard of living.

Farmer organization

Although efforts have been made to organize farmers, the scene is still dominated by small and isolated farms unable to take advantage of economies of scale or combined services. In addition, public agencies suffer from political and operational problems that limit their ability to serve low-income rural

dwellers. For these reasons, special emphasis will be placed during this decade on supporting efforts to reduce rural poverty, eliminate as much as possible the high rates of poverty that persist in rural zones, promote the participation of women and youth, and foster producer organization and managerial training, especially through associative groups of the different types most appropriate to the situation of each country.

Agricultural production

Inadequate agricultural production of foodstuffs, export items, and agro-supplies is due to the confluence of several factors, chief among which are:

- a. Inconsistent policies for supporting investment in agriculture and technological change.
- b. The limited ability of the public sector to provide the comprehensive institutional services needed by farmers.
- c. Structural and institutional problems related to land tenure, employment, income distribution and the participation of the rural population in the development process.

Markets and agricultural marketing

Production problems are heightened by inappropriate marketing systems and poor use of agroindustry. This results in substantial post-harvest losses and missed opportunities in the domestic and international markets.

Agriculture in the region continues to make poor use of opportunities for international trade. Such opportunities could lead to development on the basis of real comparative advantages identified through a careful analysis of the risks involved in world trade. This shortcoming is a result of limitations in information, organization and infrastructure in each country, for buying and selling quickly and efficiently. The problem becomes more complex in view of protectionist policies in developed countries.

During this decade, further attention will have to be given to the organization of domestic and international marketing channels as a tool in guiding production plans to respond to different national economic and social objectives.

Science and technology

Past results in generating, transferring, disseminating and adopting technology have demonstrated that many of the technologies generated are ill suited to the region's ecological and socioeconomic conditions. As a whole, despite the

region's many successes in disseminating technology, it is still urgent for the productive technology generated by experimental stations to be tailored to the ecology of the production areas and to the production systems used by different types of farmers.

Technological and climate risks are further compounded by the threat of animal and plant disease, intensified by today's ease of moving people and merchandise. These risks cause technical, institutional, legal and infrastructure problems requiring very complex policies.

The tropical areas of the region are potentially productive and currently underused. They could contribute significantly to improving the availability of food, agroenergy and export products, and this is a good reason for stepping up local research, especially on native crops.

Several countries have made significant and successful efforts to strengthen their national education and technology generation and transfer systems. Furthermore, the region is the home of three international centers that are members of the Consultative Group on International Agricultural Research. Nevertheless, there is clear evidence that agencies generating and transferring technology must adapt their approach to the new conditions of agricultural production.

National technological strategies and the approach of international co-operation for technology must be reassessed in order to provide information on the potential and needs of the region, and to foster an awareness of local capabilities for absorbing this information.

If the solutions needed for solving sectoral problems are to be found, the governments must concern themselves with training professionals who can produce, adapt and disseminate technology. To this end, the agricultural curricula at different levels of educational specialization should be aligned with the characteristics and real needs of each country.

Natural Resources

In many countries, and especially in the tropical regions, the expansion of the agricultural frontier has caused serious problems with renewable natural resources. Soils, forests, water sources and wildlife have been affected by the lack of policies and adequate technical measures for conservation and management.

During the last twenty years, the region incorporated almost 50 million hectares of new cropland. Despite this fact, no other region in the world has as much unused arable land as this area.

The possibility of using more of the available land is limited by unfamiliarity with profitable production systems that do not upset the ecology.

Some of the symptoms of today's neglect of renewable natural resources are: the severe erosion evident in some regions; advancing desertification; the degradation of watershed basins; the approaching extinction of many forest and animal species; and the urbanization of farmland valuable for production and for environmental protection. The rational management of renewable natural resources will ensure stable and profitable levels of agricultural production and the conservation of the environment.

Institutional problems in agriculture

Public agricultural agencies have few resources and little control over policy measures for implementing national strategies for agricultural and rural development. The institutional systems must therefore be reexamined to determine which ones merit strengthening in light of the expanding functions of other public sector subsystems and private groups.

C. THE ROLE OF AGRICULTURE IN THE NEXT DECADE

In the coming decade, agriculture will take on particular importance in the context of regional problems because:

1. As progress is made toward solving the structural problems and overcoming the poverty of rural sectors, it will become possible to hold back migration toward the cities, make more efficient use of human, natural, and economic agricultural production resources, and bring about the full participation of the rural population in obtaining the benefits of development, as a means of ensuring social justice and peace.

2. Rural development must generate productive employment, as excessive and haphazard urban growth imposes high social costs and is apparently unable to absorb rural emigrants productively.

Agricultural activities are important generators of employment, both directly in production, and indirectly, through activities to produce inputs and process primary goods. Although the aim is not necessarily to absorb the entire expanded rural population into efficient agriculture, many governments can be expected to focus more attention than ever before on the employment possibilities provided by agroindustry.

Primary agricultural activities and the processing of agricultural products are a strategic driving force of rural development. They can contribute to solving the problems of rural poverty by striking a balance between agricultural development as a high priority process, and rural well-being as an imperative objective.

3. Agricultural production is the chief source of foreign exchange for most countries of the area, which have severe balance of payments problems.

Without neglecting real opportunities for international trade, the region can move toward import substitution. The Latin American and Caribbean countries meet their needs for human and animal consumption by importing enormous quantities of grains which could be produced locally if suitable policies were in effect. Furthermore, the region has a potential for import substitution that has barely been tapped, and it could conceivably become an exporter of carbohydrates from native species well adapted to tropical ecology, especially roots and tubers, fruits and vegetable oils.

4. In addition, a widespread and stable supply of basic foods will help improve the level of nutrition in general, and boost national food security.

5. Primary agricultural production and product transformations are beginning, through agroenergy, to help solve the problems caused by the petroleum shortage. This is another aspect of agroindustry as a generator of employment and added value.

6. The renewable natural resources in the rural areas pose a continued challenge in the effort to conserve the environment. Throughout the region and the entire world, the quality of the environment is steadily deteriorating, to the detriment of rural well-being, and this will hinder future agricultural development.

The particular circumstances and priorities of each country will require different priorities for carrying out these functions, and different policies for facilitating them. The diversity of situations among Member States, and the many and varied experiences accumulated to date, signal the potential for cooperation between countries in support of national efforts.



CHAPTER IV

NATURE, PURPOSES AND FUNCTIONS OF THE INTER-AMERICAN INSTITUTE FOR COOPERATION ON AGRICULTURE

CHAPTER IV

NATURE, PURPOSES AND FUNCTIONS OF THE INTER-AMERICAN INSTITUTE FOR COOPERATION ON AGRICULTURE

A. NATURE

The Institute is a technical, international and intergovernmental agency specialized in agriculture. It operates in the economic, social and political context of its Member States, which lay down the general policies of the Institute so as to reflect the evolution of the countries' economic, social, political and institutional processes.

As an international organization, it enjoys autonomous rights and obligations in the international community; it has international legal standing and is subject to the mandate and control of its member countries.

As an intergovernmental agency, it is governed by the Members States, which serve as its authorities, monitor its action and have the highest, final prerogative concerning its maintenance, its action and its continued existence.

As a specialized technical organization, it is recognized in the Charter of the OAS as having agriculture for its sphere of action in the inter-American system. In this context, it must be organized in such a way as to maximize the effectiveness of its service to the Member States in its areas of competence.

The organization operates in a political environment from which its resources flow. Thus, it must establish relationships based on full respect of the sovereignty of each Member State, that will facilitate its technical work. In this framework, it must also foster cooperation among countries, in accordance with the objectives of the inter-American system.

These different features of the Institute should be taken into consideration in the policies for the future.

B. AGRICULTURAL DEVELOPMENT AND RURAL WELL-BEING

It is IICA's purpose to encourage, promote and support the efforts of the Member States to achieve their agricultural development and rural well-being.

The concepts of agricultural development and rural well-being are the twin pillars which sustain the Institute. Although it is the prerogative of the Member States to define the precise meaning of these concepts, and the strategy to be used for attaining them, the region will demand that its specialized agency for agricultural development and rural well-being view the human being as the subject and object of development, and focus on:

1. Cooperating with the Member States in developing efficient agriculture, based on the use of technology more appropriate to the needs of each country, in order to produce and market agricultural products for domestic consumption and industrial use, import substitution, generating exports and replacing conventional source of energy.

2. Cooperating with the Member States to improve the standard of living of low-income rural populations, through actions to incorporate them into the agricultural development process or generate alternative sources of employment, thus raising their incomes and increasing their participation in achieving and enjoying the benefits of integrated development of the countries.

C. FUNCTIONS OF THE INSTITUTE

The Convention allows for IICA to perform a number of functions in order to comply effectively with its mandate. These functions, which were divided into four generic categories in the text of the Convention, are the first step toward framing a policy for the Institute.

1. Institutional reinforcement

This function involves upgrading national institutions for training, research and rural development, in order to expedite the growth and spread of science and technology applied to rural progress.

It entails a specific format for action, which consists of supporting national institutions. Its purpose is to attain a self-sustained development process that will outlast any temporary cooperation.

By specifying the type of high-priority institution to receive reinforcement, this function endorses both IICA's long-standing historical endeavors (education and research), and those which have been included more recently for rural development.

IICA's role as a technical and scientific organization is also stressed, together with the need to impel and disseminate scientific and technical progress. This is a focus of concern to IICA.

2. Formulation and implementation of plans, programs and projects

IICA's second function is to design and implement plans, programs, projects and activities, to reflect the requirements of the governments. This function, as opposed to the first, distinguishes between the use of institutional reinforcement as an indirect means of reaching the farmers and rural population, and the option of supporting institutions through IICA's direct action in the field, depending on which strategy is most appropriate in each case.

3. International relations

IICA's third function involves establishing and maintaining cooperative ties with the Organization of American States and other agencies, programs or governmental and non-governmental agencies pursuing goals similar to those of the Institute, and coordinating its efforts with them. This expressly opens the way to cooperation with non-governmental agencies, and clearly highlights the goal of interagency cooperation, and of working with the governments and institutions of the Permanent Observer States of IICA.

4. Consultation and technical and administrative actions

The Institute's fourth function is to serve as an organ of consultation, technical practice, and program and project management in the agricultural sector, through agreements made with the OAS and other national, inter-American and international agencies and entities.

This function will serve to consolidate the tasks of implementation and administration that IICA undertakes through agreements, often with extra-quota resources. IICA's projects with national agencies and other multinational organizations are a good example.

This function also entails the idea that IICA should operate in the capacity of a consultant. This implies a separate task, which will demand joint efforts with the Member States to develop a sound conceptual basis. Such a foundation will guarantee the performance of this function, in consonance with the purposes of the Institute and with the policies and strategies established by the Inter-American Board of Agriculture.

CHAPTER V
HICA IN THE NINETEEN EIGHTIES

CHAPTER V

IICA IN THE NINETEEN EIGHTIES

A. OBJECTIVES

It is of fundamental importance in establishing a general policy, to identify clearly the role IICA will play in the context of the Continent's agriculture, in light of the nature, purposes and functions established in the Convention and suggested by agricultural trends in the region.

The Institute should be equipped to determine and define the scope and importance of problems and opportunities for action in accordance with the complexity and diversity of the countries, in order to support national efforts. To this end, it should also work in specific areas of mutual interest to more than one country, and take into consideration the strategies each has adopted for agricultural development and rural well-being.

In pursuing its two goals, agricultural development and rural well-being, IICA will cooperate with the Member States to:

- a. Bring about the growing, effective participation of rural dwellers, especially the low-income strata, in decision-making on projects affecting them, seeking to incorporate them fully into the benefits of economic and social progress.
- b. Develop human resources by promoting formal and non-formal training, to improve productive efficiency and promote the participation of the rural population in processes for achieving rural well-being.
- c. Develop and consolidate national systems for the generation and transfer of technology, in order to help each country fit itself into the regional and world technological framework. This would be done for the purpose of improving both agricultural and forest production and productivity, preventing and reducing losses to pests and diseases in crops and herds, and maximizing the use and conservation of renewable natural resources.
- d. Develop policies, mechanisms and tools for stimulating the efficient production and marketing of inputs and of agricultural, livestock and forest products, domestically and internationally.
- e. Reinforce regional and integrated rural development institutions for planning and implementing integrated projects, so as to coordinate institutional action and provide for the effective participation of beneficiaries.

- f. Reinforce public and private institutional systems in the many facets of setting national goals, planning, and implementation at all levels, on the basis of the retrieval and analysis of information for better defining and implementing policies and programs of agricultural development and rural well-being, and for establishing IICA's own priorities for action.

B. STRATEGY

The Institute's strategy will be to reach agreement for multinational cooperation, so that concentrated actions can then be performed with the countries. Implementation will be decentralized, and impact must be meaningful. In terms of the functions established by the Convention, this means that:

- a. IICA will support its member countries in developing the permanent, self-sustained capabilities of national agencies responsible for agricultural development and rural well-being.
- b. IICA will serve the member countries as a multinational tool in those areas which require their joint action.
- c. IICA will become a forum and tool for the exchange of ideas, experiences and cooperation among countries and agencies.

1. General criterion for multinational cooperation

The general criterion for multinational cooperation, on the basis of the strategies established by each Member State, will be to identify and work with problems and opportunities that are of mutual interest to the Member States, or to groups thereof, and which can produce more effective and efficient actions through multinational cooperation than through the isolated efforts of the countries.

This approach emphasizes IICA's nature as a multinational agency, and the importance of intensive participation by the Member States in jointly identifying and proposing actions to be undertaken, implementing them, and evaluating the outcome.

2. Characteristics of participatory and concerted action

In essence, participatory and concerted action involves working jointly with the Member States to identify programs and projects, based on prior programming and in line with the trends for Latin American and Caribbean agriculture in this decade.

Participatory and concerted action will have an inevitably positive effect on each country's policies for agricultural development and rural well-being, as a

result of IICA's interaction with national agencies in the joint search for solutions.

Concerted actions should focus on the fundamental features of agricultural development and rural well-being, seeking to work with problems and opportunities shared by the different nations.

The process of reaching agreement will take place at different levels:

a. Reaching agreement through the Governing Organs of the Institute.

Plans are made for meaningful, verifiable action, which includes a maximum of reciprocal cooperation. Agreement is reached by decision of the Executive Committee and the Inter-American Board of Agriculture.

b. Reaching agreement at the multinational level.

Program action agreed to by the Governing Organs should result from direct negotiations with groups of countries interested in solving a common problem. Advisory committees should be set up of groups of countries with mutual interests. They will study relevant problems and participate actively in designing and evaluating program actions.

c. Reaching agreement at the national level.

Special agreements will be made with the countries for the joint implementation of national-level programs and projects in line with concrete priorities. Such projects should produce a measureable impact and satisfy the beneficiary country, either as part of IICA's joint program action, or as a response to particular problems or situations in each country.

d. Reaching agreement with international organizations and entities.

Special agreements will be made with other international and multinational organizations and centers to coordinate efforts for jointly solving problems of mutual concern. This process will reduce the duplication of efforts that is reducing the cost-effectiveness of national and international efforts of technical cooperation, and will produce a continuous flow of external contacts for IICA.

Concerted action should carefully focus on the most important aspects of international cooperation, such as the outgrowth of actions by subregional groups, and the presence of other agencies and centers whose responsibilities and concerns coincide with those of IICA, especially those of the inter-American system and FAO. Through the processes of regional and subregional integration, the countries are working together to attain

common objectives in the field of agricultural development and rural well-being. Therefore it is incumbent on IICA to encourage, promote, support and publicize the efforts undertaken by the countries in this connection. As a result, one of IICA's foremost concerns will be the regional political and economic groupings, such as the Board of the Cartagena Agreement, the Latin American Economic System, the Central American Common Market, the Latin American Association for Integration, the Amazon Cooperation Treaty, the River Plate Treaty and the Caribbean Common Market. These mechanisms will be used to revitalize the search for solutions to problems facing different subregional groups, and Latin America and the Caribbean as a whole, for this is a task in which the Institute should cooperate.

3. Concentration: what and how?

Resolution IICA/JIA/Res.6(I-0/81) of the Inter-American Board of Agriculture indicates the countries' concern for IICA to concentrate its actions of technical cooperation, in order to maximize the effectiveness of available resources and increase the efficiency of its services.

The broadest category for organizing the Institute's work was formerly the "Line of Action," which targeted general functions of the public agricultural sector.

The Lines of Actions will now be viewed as a conceptual expression of IICA's two fundamental purposes: agricultural development and rural well-being. The new Rules of Procedure of the General Directorate identify the programs as the basic units for defining and encompassing IICA's activities. Thus, the programs will circumscribe the areas of activity in which IICA operates.

The programs are an instrument of in-house planning by which the member countries can identify, assess and establish priorities and actions for IICA in problem areas affecting agricultural development and rural well-being. They also articulate the strategies that will be used in finding solutions, and will provide a framework for working with the countries to conduct projects through a continuous, joint process of planning and evaluation.

The programs respond to the following needs:

- a. Outlining and concentrating the Institute's action in the region as a whole.
- b. Defining a frame of reference for each problem area identified, within which to implement actions accorded with countries requesting technical cooperation in the subject area of the program.

In order to facilitate analysis and priority-setting by the Inter-American Board of Agriculture, the new program proposals taken to the consideration of the Board should contain information on how to apply criteria established in advance by the Board itself for this purpose. The nature of these criteria will be such that, through applying and analyzing them, it will be possible to estimate the probable impact of program implementation, and to judge the comparative merits of the programs over other proposals competing for the use of available resources.

The Institute will establish permanent, decentralized processes for follow-up and for evaluating the results of its action in subregional operations. In order to perform this task, it will give maximum participation to national technical organizations. This will make it possible to comply with the stated purpose of objectively gauging the effectiveness of actions. It will facilitate reciprocal exchange of experiences and increase the interest of the countries in Institute action. The task is viewed as a continuous, decentralized, participatory process, and will provide a foundation for adapting programs to social, economic and political changes in the Member States.

The programs will be implemented through multinational or national projects. These projects, prepared jointly with the countries, will be concrete efforts to solve specific problems.

Projects for technical cooperation should fit in with the objectives of the country and the target institution, and upgrade local technical and administrative skills in order to ensure continuity of actions after the cooperation ends. The projects should be temporary in nature and should be based on formal commitments of technical and financial partnership. Evaluations will be held to determine whether they should be continued, expanded or terminated.

4. Anticipation

In pursuing its activities, IICA must establish procedures to identify and anticipate regional and national needs and problems. This process of anticipation will help improve the efficiency of services provided by the Institute, as an instrument of the countries, by directing attention toward problems and opportunities of foreseeable importance.

5. Technical-scientific brokerage

Despite the fact that IICA must concentrate its scientific and technical endowments on carefully selected programs and projects, it must never forget the many other problems assailing regional agricultural and which may be of special interest to some member countries.

The countries often require services in highly diverse facets of agriculture, and these are impossible to include in the concentrated approach of Institute programs. In such cases, IICA should be equipped to identify and channel the resources needed for handling these requests, without detracting from the nature of its programs.

Brokerage activities are complementary to program activities. Accordingly, IICA must be equipped to identify and locate competent specialists from inside and outside the region, to help solve specific problems.

6. Administrative and operational decentralization

It is essential to decentralize the administration and implementation of technical cooperation for action to be effective in a region as diverse as the American Continent. Decentralization is not only physical; it also encompasses planning, implementation, evaluation and decision-making, in an appropriate framework of assigned responsibilities and delegation of authority, based on clearly defined policies.

C. ACTION

1. The activities with which IICA carries out its functions

In order to carry out its functions, IICA should:

- a. Assess and interpret current and future problems, as well as opportunities in and for the Member States, in the fields of agricultural development and rural well-being, and disseminate the outcome of these actions to benefit the region.
- b. Perform actions to promote multinational programs, and participate in the design, implementation and follow-up of these programs.
- c. Channel external technical and financial resources toward the countries and, when appropriate, take part in managing these resources.
- d. Provide assistance for institutional reinforcement in the countries, with activities that use both internal and external resources.
- e. Take part in the implementation of certain development activities by pooling or supplementing local resources, when the Institute's participation is required for the solution of a problem.
- f. Interact with international organizations so as to maximize the impact of available resources used for supporting the efforts of the countries. IICA's activities should complement those of other international organiza-

tions in the planning and organizational phase. IICA will also provide support for implementing the efforts of both national and international institutions.

- g. Keep the Member States and international organizations informed of IICA's actions, and of priorities in the Region, in order to attract attention and resources toward high-priority problems.**
- h. Represent the interests of the agricultural sector and rural areas of the Hemisphere to the inter-American system and to other international gatherings.**
- i. Improve its own administrative structure to minimize fixed costs; and improve its financial structure to regularize quota payments by the Member States, in order not to interrupt its action.**

2. Characteristics of IICA's action

The activities agreed to by the Member States, with IICA's participation or brokerage, should be:

a. Effective

They should facilitate concrete results that demonstrate to the Member States the effective use of resources allocated to IICA.

b. Participatory

They should be based on actions agreed to with the countries in programs defined by the Member States. Thus, the process of planning and implementation should be worked out and developed jointly with national agencies.

c. Multinational

They should tackle problems through joint action of all the Member States or of groups of Member States. The results in every country should surpass those that would be possible through individual action.

d. Temporary

Actions initiated in the countries with IICA support should eventually be taken over by the national agencies. However, there are certain functions which, due to their nature and scope, are more suited to permanent action by IICA, as an international organization.

e. Complementary

They should pursue the objective of reinforcing national agencies, either through indirect support actions, resource supplement, or the pooling of efforts for direct action.

f. Flexible

They should take into consideration that the problems of agriculture are affected by the diversity of approaches resulting from the socioeconomic and political pluralism of the countries.

g. Innovative

They should be able to promote changes in concepts, organization and procedures, opening the way to original alternatives and to the exchange of experiences for finding imaginative and realistic solutions to the problems of agriculture in the region.

D. PARTICIPATION BY THE MEMBER STATES

Characteristics of participation at the different levels

It is fundamentally important for the Member States to participate actively in IICA, if the Institute is to meet the ends and purposes mandated by the Convention. This participation must at all times be directed toward identifying problems and setting priorities, so that IICA may concentrate its national and multinational actions only on those concerns which are truly important to the Member States.

The countries participate in the Institute at three levels: through the Inter-American Board of Agriculture and the Executive Committee, as IICA's hemisphere-wide governing bodies; through the technical agencies in the countries and groups of countries; and through mechanisms of concurrence established in each country. This means that:

- a. In IICA's governing bodies, the task of the countries will essentially be to consider and analyze reports, studies and diagnostic information supplied by IICA or other agencies. The policies and concerns of the governments will serve as framing criteria for the definition and adoption of the Institute's policies, programs and budget.**
- b. The technical agencies of the countries or groups of countries will participate by providing criteria and information for formulating, evaluating and continuously modifying proposals for multinational**

programs and projects that the General Directorate or the countries may submit to IICA's governing bodies.

- c. Mechanisms should exist in each country for guaranteeing concerted action. They would pool the policies, technical expertise and resources of the countries and of IICA for identification, selection, priority-setting, and evaluation of national projects, for technical and scientific brokerage, and for the participation of certain countries in international activities.

E. PARTICIPATION OF PERMANENT OBSERVERS

In seeking Permanent Observer status with IICA, Governments thus indicate their interest in cooperating through the Institute in the development of agriculture and the improvement of the quality of rural life in the Member States.

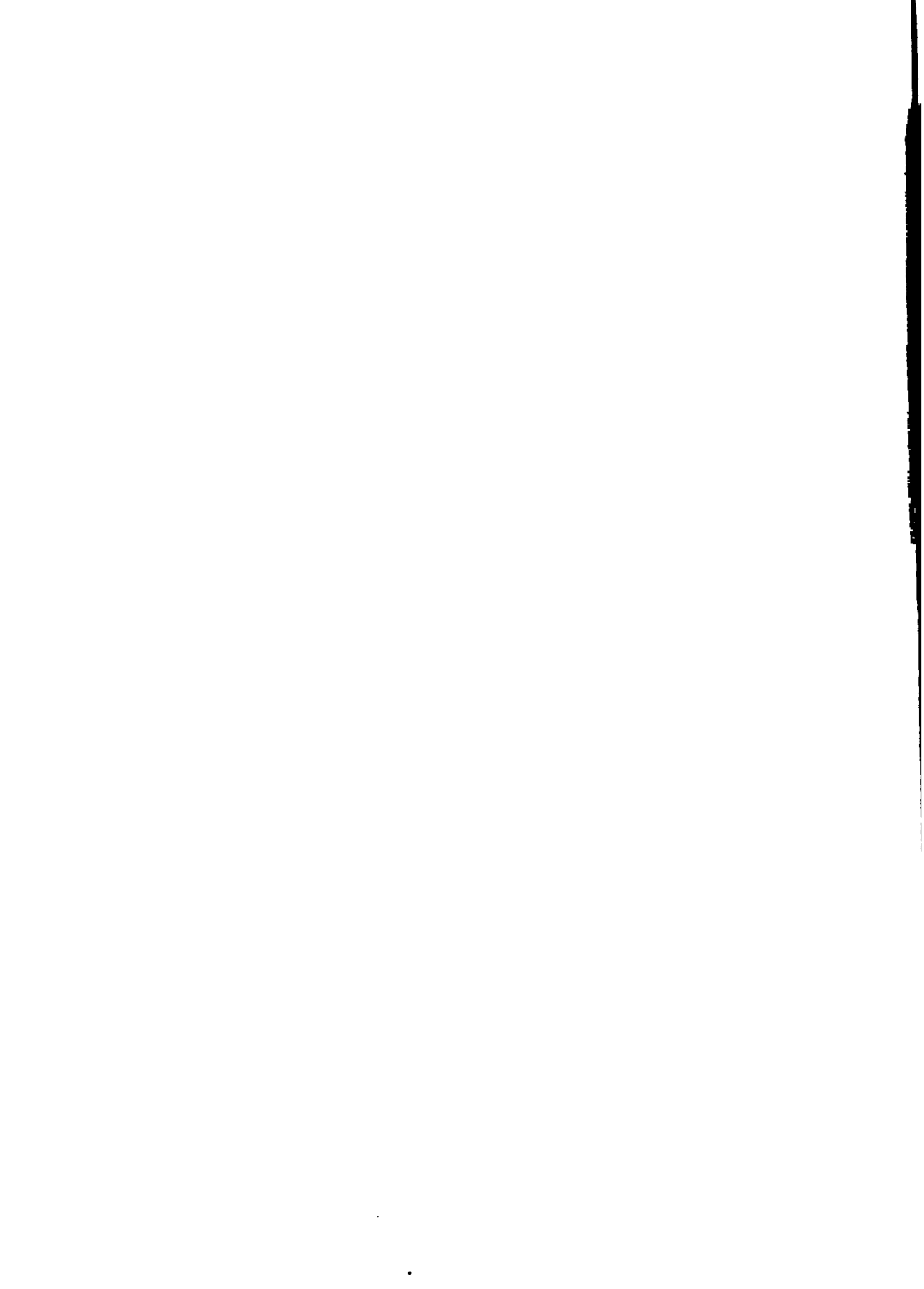
For this reason, IICA's relation with the governments and institutions of the Permanent Observer States may translate into agreements or accords for participation which will help reinforce IICA's action in the hemisphere.

These agreements or accords may be formalized with the joint participation of all or several of the Governments or institutions of the Permanent Observer States, or with each one individually, according to the priorities of these States and of the Member States, and to the topics and geographic coverage of the actions to be taken.

This document was edited and published by the Office of Public Information and Institutional Support of the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture.

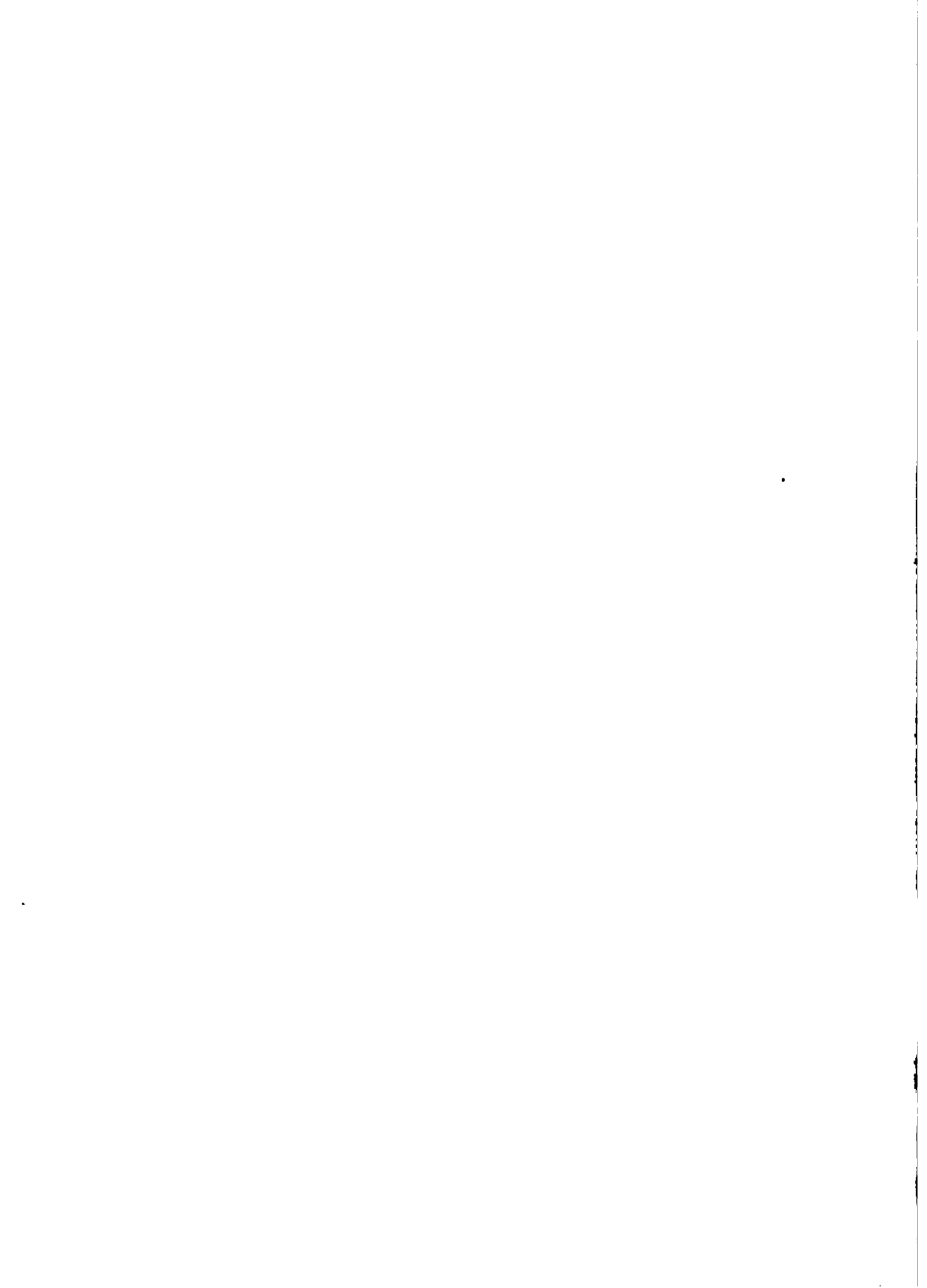
Members of this Office and of IICA's Print Shop participated in preparing it.

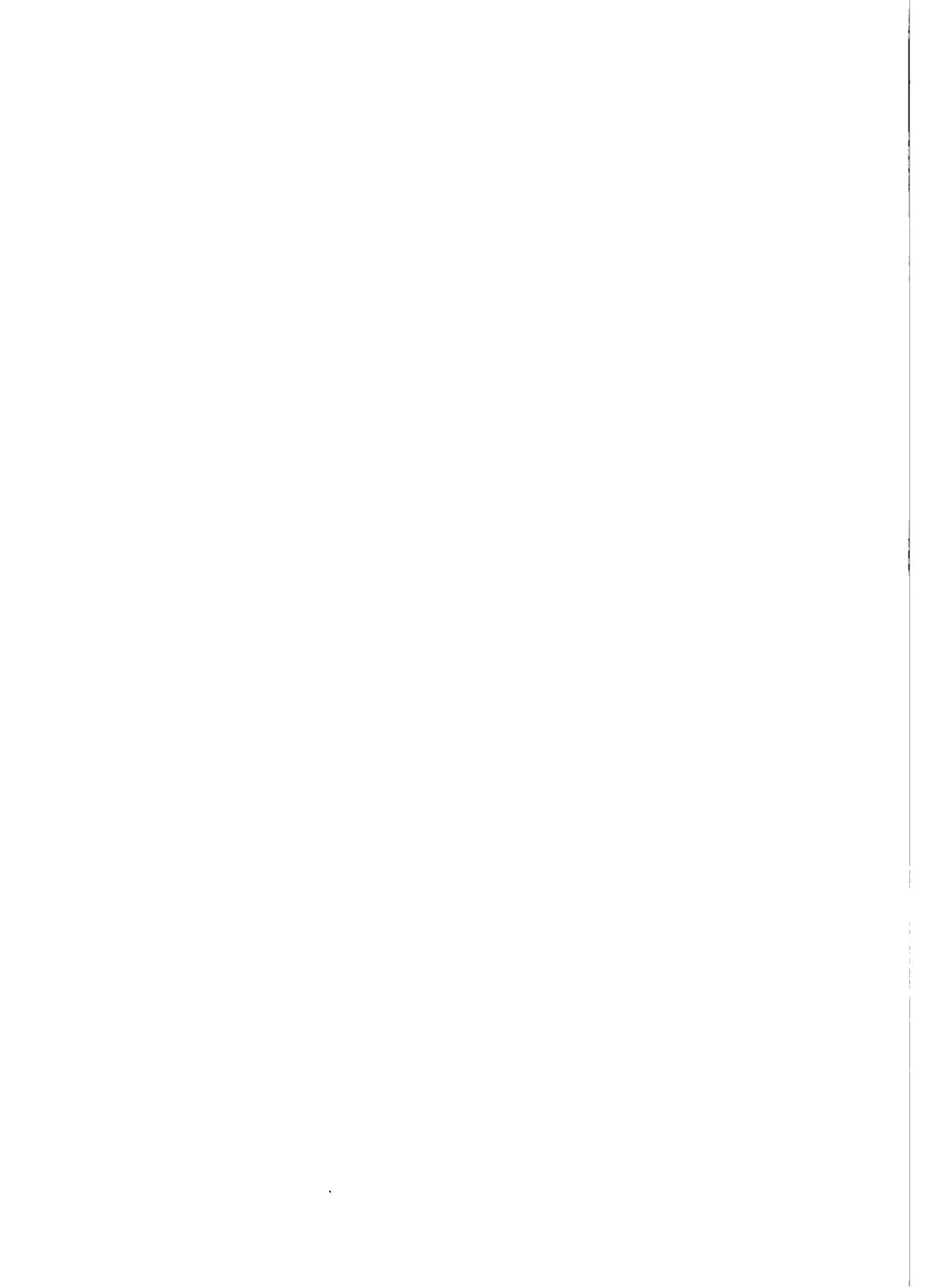
Printing was completed in March, 1983, with a press run of 1 000 copies.



PLAN DE MEDIANO PLAZO
1983-1987



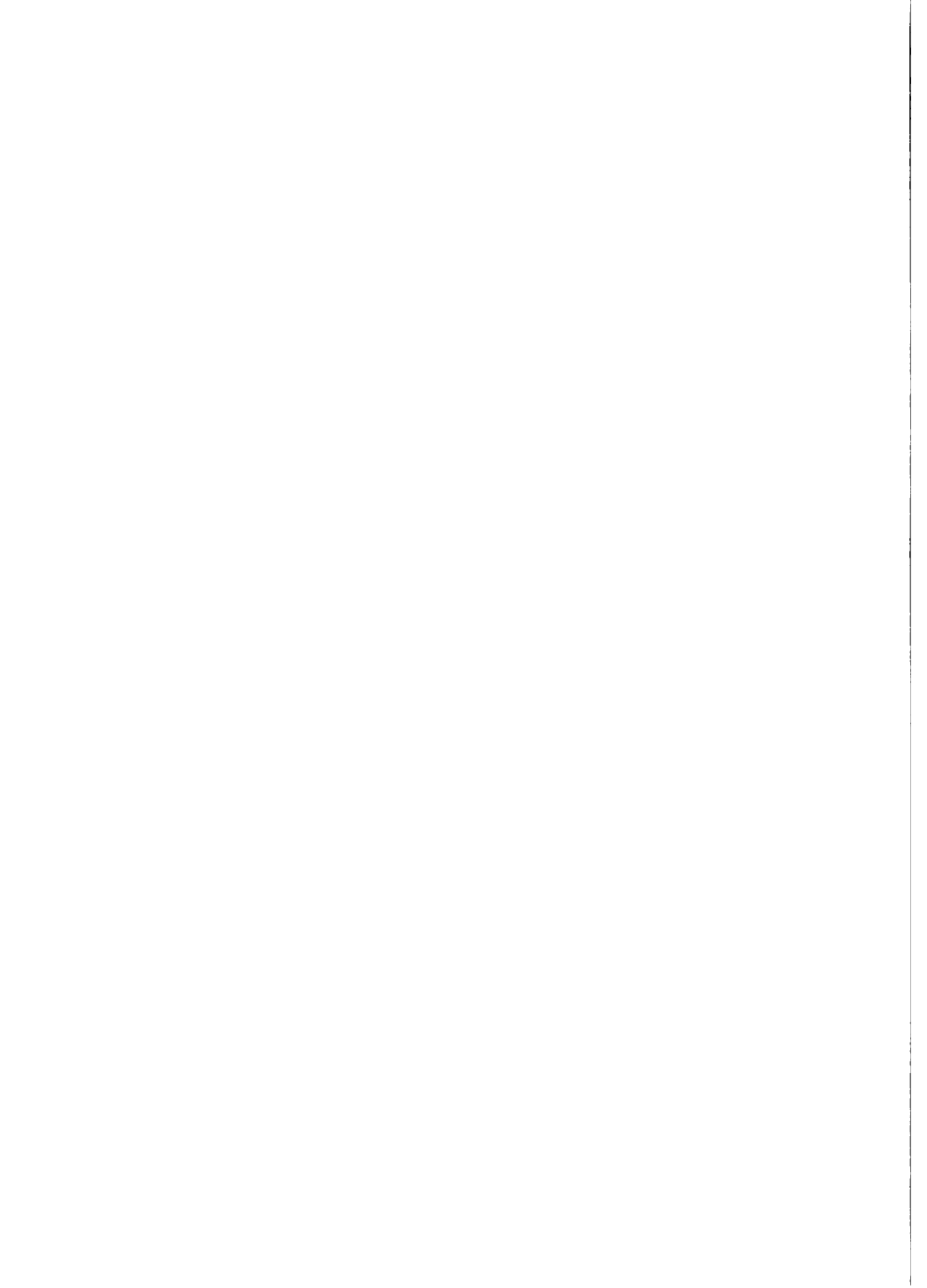




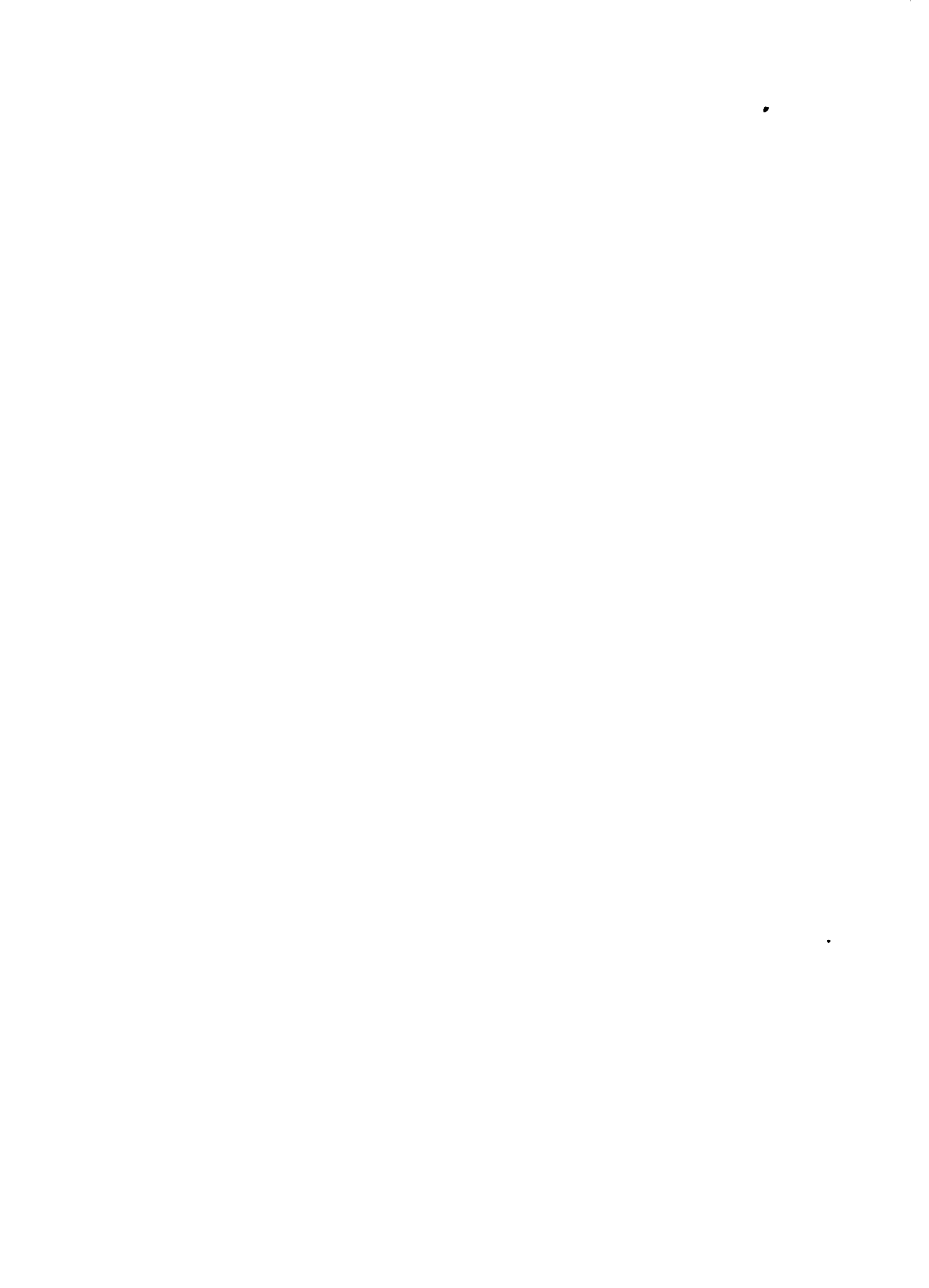
PLAN DE MEDIANO PLAZO 1983–1987



Oficina Central de la Dirección General
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
San José, Costa Rica
1982



CONTENIDO



CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	11
RESUMEN	15
CAPITULO I: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE MEDIANO PLAZO	21
A. Introduccion	21
1. Origen y propósito del Plan de Mediano Plazo	21
B. Objetivo y estrategia del IICA	22
C. Objetivos específicos	22
D. Instrumentos y características para la acción	23
1. Instrumentos	23
2. Características de la acción	24
CAPITULO II: LINEAMIENTOS PARA LA ACCION INSTITUCIONAL	29
A. Introducción	29
B. Lineamientos para la acción técnica	29
C. Lineamientos para la acción administrativa	31
D. Lineamientos para la acción en asuntos externos	32
E. Lineamientos para la acción en recursos humanos	35
CAPITULO III: LOS PROGRAMAS DEL IICA	39
A. Introducción	39
B. Operación de los programas	41
C. Los programas y su contenido	42
I. Educación agrícola formal	42
II. Apoyo a las instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología agropecuaria	45
III. Conservación y manejo de recursos naturales renovables	48
IV. Salud animal	52
V. Sanidad vegetal	54
VI. Estímulo de la producción agropecuaria y forestal	56
VII. Comercialización agrícola y agroindustrias	60
VIII. Desarrollo rural integral	62
IX. Planificación para el desarrollo agrícola y el bienestar rural	66
X. Información para el desarrollo agrícola y el bienestar rural	69

CAPITULO IV: ORGANIZACION INSTITUCIONAL	75
A. Introducción	75
B. Organización tipo matricial	75
C. Descentralización	75
D. Componentes de la organización.	76
1. Oficina Central de la Dirección General	76
2. Direcciones de Area	77
3. Oficinas Nacionales	78
E. Centros especializados	79
F. Entidades asociadas	80
CAPITULO V: REQUERIMIENTOS DE RECURSOS PARA 1983—87 . . .	83
A. Introducción	83
B. Lineamientos básicos	83
1. Incrementos presupuestarios generales y específicos	83
2. Distribución general de los costos	83
3. Recursos externos: gastos administrativos	84
C. Análisis del presupuesto de 1983. Implicaciones y evolución para el corto plazo.	85
D. Requerimientos de personal.	87

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La Junta Interamericana de Agricultura, en su Primera Reunión Ordinaria, celebrada en Buenos Aires, Argentina, del 10 al 13 de agosto de 1981, aprobó la Resolución No. 6, "GRUPO DE CINCO EXPERTOS", la cual en su parte resolutive, numeral 5, literal b. dice:

"La actualización de un Plan de Mediano Plazo deberá finalizarse antes del 15 de julio de 1982 y será enviado a los Miembros del Comité Ejecutivo del IICA con sesenta días de anticipación a su reunión anual en octubre de 1982".

Una versión inicial del Plan de Mediano Plazo fue estudiada y discutida en el seno del Comité Ejecutivo reunido en San José, Costa Rica, del 12 al 17 de setiembre de 1982 y una versión revisada del mismo fue puesta a consideración de la Junta Interamericana de Agricultura en su Segunda Reunión Extraordinaria realizada del 27 al 29 de octubre del mismo año.

En esa ocasión, los miembros de la Junta aprobaron el Plan de Mediano Plazo mediante Resolución No. 14 del 28 de octubre de 1982 que se transcribe a continuación.

RESOLUCION No. 14

PLAN DE MEDIANO PLAZO

La JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA, en su Segunda Reunión Extraordinaria,

VISTOS:

El documento IICA/JIA/Doc.28(82) del 26 de octubre sobre Plan de Mediano Plazo y el Informe de la Segunda Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo del 12-17 de septiembre y 25-26 de octubre de 1982.

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 8, literal a. de la Convención sobre el Instituto: "La Junta tendrá las atribuciones siguientes: a. Adoptar medidas relativas a la política y acción del Instituto. . .";

Que para la acción del Instituto se hace necesario y conveniente contar con un Plan de Mediano Plazo;

RESUELVE:

1. Adoptar el Plan de Mediano Plazo sometido por el Director General, con las adiciones formuladas en el seno del Comité Ejecutivo.
2. Encargar al Director General para que ponga en práctica dicho Plan de Mediano Plazo a partir de la fecha de esta Resolución.
3. Encargar al Director General para que informe al Comité Ejecutivo y a la Junta sobre lo actuado.

RESUMEN

PLAN DE MEDIANO PLAZO

RESUMEN

La Junta Interamericana de Agricultura en su Primera Reunión Ordinaria aprobó la Resolución IICA/JIA/Res.6(I-0/81), que solicitó la actualización del Plan de Mediano Plazo, el cual debe ser revisado por el Comité Ejecutivo y elevado con sus recomendaciones a la Junta Interamericana de Agricultura para su aprobación en su próxima reunión extraordinaria de octubre de 1982.

El propósito general del Plan de Mediano Plazo es el de servir de marco de orientación a las acciones del IICA durante el período 1983-1987. Tiene como base los lineamientos de Política General expresados en el documento "Políticas Generales del IICA".

El Plan de Mediano Plazo se concibe como un instrumento flexible y de ajuste continuo, que deberá adaptarse a la evolución de los procesos económicos, sociales y políticos de los Estados Miembros.

Desde el punto de vista del IICA, tendrá carácter normativo para todas las unidades operativas de la Institución.

El Capítulo I contiene los objetivos y estrategias del Plan de Mediano Plazo y plantea los objetivos específicos, en concordancia con los señalados en el documento "Políticas Generales del IICA"; se describen seis instrumentos básicos para la acción: el apoyo técnico entendido como el uso de conocimientos y experiencias existentes en el IICA y otras instituciones; los estudios, que incluyen tanto el acopio como el ordenamiento de los conocimientos existentes y la documentación; la acción directa que se prestará a través de los Centros Especializados en identificación y formulación de proyectos, información y enseñanza de post-grado e investigación; la intermediación técnico-científica que permitirá identificar y ubicar, a solicitud de los países, especialistas con capacidad técnica y experiencia que contribuirán a resolver problemas específicos; la cooperación técnica recíproca que permite la utilización de la capacidad técnica de algunos países en beneficio de otros actuando el IICA como instrumento de transferencia recíproca de conocimientos; y la capacitación en todos los niveles. Las características de la acción del IICA son enumeradas como sigue: efectividad, participatividad, multinacionalidad, temporalidad, complementariedad, flexibilidad e innovatividad.

El Capítulo II presenta los lineamientos para la acción institucional, que servirán de marco orientador y serán la base para la consolidación de los programas. Se refieren a cuatro áreas: técnica, administrativa, asuntos externos y personal.

Los lineamientos para la acción técnica del IICA incluyen: lograr liderazgo técnico, concentrar acciones, perfeccionar su competencia técnica, desarrollar mecanismos y procesos que permitan conocer con anticipación las tendencias del desarrollo de la región y perfeccionar su capacidad de intermediación técnico-científica.

Los lineamientos para la acción administrativa del IICA permitirán: descentralizar las operaciones en áreas geográficas donde se delegue responsabilidad para su ejecución, organizar sus procedimientos administrativos y financieros y perfeccionar sus sistemas de información gerencial.

Los lineamientos para la acción del IICA en asuntos externos incluyen: buscar apoyo, fortalecimiento y complementación de las acciones a nivel interno, lograr una imagen permanente y ordenada en la escena internacional, intensificar la coordinación y colaboración interagencial pública y privada e intensificar las acciones para canalizar recursos externos técnicos y financieros en beneficio de los países miembros.

Los lineamientos para la acción del IICA en recursos humanos establecen las pautas para: profesionalizar las unidades responsables del reclutamiento, contratación, mejoramiento e incentivos y el desarrollo de una carrera profesional en el IICA a fin de proporcionar en los países un elevado nivel técnico de cooperación.

El Capítulo III describe los programas, que se conciben como instrumentos para identificar, analizar y dar prioridades a áreas problema del desarrollo agrícola y rural de los países. Plantea estrategias para su solución y enmarca la conducción de las acciones sistematizadas mediante proyectos, dentro de un proceso continuo de revisión y evaluación que permita la adecuación de éstas a la dinámica de los cambios sociales, políticos y económicos de la región. Se proponen diez programas: educación agrícola formal; apoyo a las instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología agropecuaria; conservación y manejo de recursos naturales renovables; salud animal; sanidad vegetal; estímulo a la producción agropecuaria y forestal; comercialización agrícola y agroindustria; desarrollo rural integral; planificación y administración del desarrollo agrícola y rural e información para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

El Capítulo IV describe la organización institucional de la Dirección General y pone énfasis en la descentralización que no solo incluye la localización física de las unidades operativas sino que también incorpora la planificación, ejecución y toma de decisión dentro de la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad, con base en políticas, planes, programas y proyectos definidos.

Las unidades principales en la organización propuesta incluye: Despacho del Director General, Subdirecciones Generales Adjuntas de Asuntos Externos, Desarrollo de Programas y de Operaciones. Los aspectos técnicos y operativos y la descentralización respectiva están previstos a través de los Directores de Programas, en la parte técnica, y de los Directores de Area, de Oficinas Nacionales y de Centros Especializados, en la parte operativa.

Finalmente, el documento del Plan de Mediano Plazo plantea los lineamientos básicos para la política de finanzas y presupuesto y describe la estructura presupuestal para 1983, con la idea de que con base en la experiencia de la ejecución en este período de transición, se harían los ajustes correspondientes a través del proceso de concertación con los países miembros en los bienios siguientes.

CAPITULO I

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO

CAPITULO I

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO

A. INTRODUCCION

1. Origen y propósitos del Plan de Mediano Plazo

La Junta Interamericana de Agricultura, en su Primera Reunión Ordinaria (Buenos Aires, Argentina, 10-13 de agosto de 1981) aprobó la Resolución IICA/JIA/Res.6(I-0/81), Grupo de Cinco Expertos, la cual en su parte resolutive, numeral 5, literal b. dice:

“La actualización de un Plan de Mediano Plazo deberá finalizarse antes del 15 de julio de 1982 y será enviado a los Miembros del Comité Ejecutivo del IICA con sesenta días de anticipación a su reunión anual en octubre de 1982”.

En cumplimiento de lo dispuesto en la Resolución, se preparó el presente documento, el cual se somete a consideración del Comité Ejecutivo para que a su vez lo envíe para aprobación a la Junta Interamericana de Agricultura, junto con las observaciones y recomendaciones que juzgue convenientes.

El propósito general del Plan de Mediano Plazo (PMP) es el de servir de marco de orientación a las acciones del Instituto durante el período 1983-1987, en base a los lineamientos de política general expresados en el documento básico “Políticas Generales del IICA”.

Específicamente el PMP persigue:

- a. Proporcionar a las autoridades del IICA y a su personal técnico elementos de juicio que permitan tomar decisiones en relación con la planificación y ejecución de las acciones de cooperación técnica del Instituto.
- b. Proporcionar a los países información con respecto a los lineamientos para el mediano plazo de la Institución, así como sobre las posibilidades concretas y potenciales de cooperación técnica.

El PMP está concebido como un instrumento que concreta los lineamientos de mediano plazo (1983-1987) del IICA. Define y articula los objetivos, estrategias e instrumentos para el mediano plazo; precisa los programas; especifica los lineamientos básicos para la acción institucional en los campos técnico, administrativo, asuntos externos y de personal; puntualiza la organización para la ejecución de sus acciones y presenta un análisis sobre los recursos físicos y humanos necesarios para el cumplimiento de las funciones que se le han asignado.

El PMP es un instrumento flexible y de ajuste continuo, ya que deberá adaptarse a la evolución de los procesos económico-sociales y políticas de los Estados Miembros. Desde el punto de vista interno, tendrá un carácter normativo para todas las unidades que conforman la Institución.

B. OBJETIVO Y ESTRATEGIA DEL IICA

De acuerdo a su Convención, el Instituto tiene como fines: “estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural”. Para ello, el IICA debe estar preparado para:

1. Cooperar con los Estados Miembros en el desarrollo de una agricultura eficiente, con base en la utilización de las tecnologías más apropiadas a las necesidades de cada país y con el propósito de producir y comercializar productos de origen agrícola para alimentación y consumo industrial interno, sustitución de importaciones, exportaciones y para reemplazar fuentes de energía convencionales.

2. Cooperar con los Estados Miembros en mejorar el nivel de vida de las poblaciones rurales de bajos ingresos, a través de acciones que permitan incorporarlas al proceso de desarrollo agrícola o que generen fuentes alternativas de empleo, mejorando sus ingresos y su participación en el logro y los beneficios del desarrollo integral de los países.

La estrategia del Instituto consistirá en concertar la cooperación realizando con los países acciones concentradas que se ejecuten descentralizadamente y que logren impactos significativos; lo cual, en términos de las funciones establecidas por la Convención quiere decir que el IICA:

- a. Apoyará a sus Estados Miembros en el desarrollo de una capacidad permanente y autosostenida de los organismos nacionales responsables del desarrollo agrícola y el bienestar rural.
- b. Servirá de instrumento multinacional a los países miembros en aquellas áreas que requieran acción conjunta de éstos.
- c. Se constituirá en un foro e instrumento para el intercambio de ideas, experiencias y cooperación entre los países y organismos o entidades.

C. OBJETIVOS ESPECIFICOS

De acuerdo con los objetivos y estrategia general del IICA y con base en los conceptos del desarrollo agrícola y el bienestar rural, sustentados en el documento sobre lineamientos de política general del Instituto, los objetivos específicos para el mediano plazo se dirigen a colaborar con los Estados Miembros en:

- a. El logro de una creciente y efectiva participación de la población rural, especialmente la de bajos ingresos, en la toma de decisiones sobre proyectos que la afecten, tendiendo a incorporarla plenamente a los beneficios del progreso económico y social.
- b. El desarrollo de los recursos humanos, mediante la promoción de la capacitación, a nivel formal y no formal, para mejorar la eficiencia productiva y los procesos orientados al logro del bienestar rural.
- c. El desarrollo y consolidación de sistemas nacionales de generación y transferencia de tecnología, para mejorar la forma de inserción de cada país en el marco tecnológico regional y mundial. Todo ello con el fin de lograr el mejoramiento, tanto de la producción como de la productividad agropecuaria y forestal; prevenir y reducir pérdidas por plagas y enfermedades de cultivos y crianzas; así como para alcanzar el mejor uso y conservación de los recursos naturales renovables.
- d. El desarrollo de políticas, mecanismos e instrumentos para estimular la producción y comercialización eficiente de insumos y productos agrícolas, pecuarios y forestales, a nivel interno y externo.
- e. El fortalecimiento de las instituciones de desarrollo rural regional e integral, para al planeamiento y ejecución de proyectos integrados, que garanticen la coordinación de la acción institucional y aseguren la participación efectiva de los beneficiarios de dichos esfuerzos.
- f. El fortalecimiento de los sistemas institucionales públicos y privados, en los aspectos de fijación de metas nacionales, planeamiento y ejecución a todos los niveles, con base en la captación y análisis de información para lograr una adecuada definición e instrumentación de las políticas y programas de desarrollo agrícola y bienestar rural, y para apoyar el establecimiento de prioridades de acción del propio IICA.

D. INSTRUMENTOS Y CARACTERISTICAS PARA LA ACCION

1. Instrumentos

La cooperación técnica del Instituto utilizará seis formas de acción, a saber:

- a. Apoyo técnico.
- b. Estudios.
- c. Capacitación.
- d. Acción directa.

e. Intermediación técnico-científica.

f. Cooperación técnica recíproca.

El apoyo técnico a los países enmarca y condiciona a las demás formas de acción ya que la cooperación técnica se da en función de las acciones de apoyo que se concertan con los países. Este instrumento se refiere tanto al uso de los conocimientos y experiencias existentes dentro del IICA como también de los generados por otras instituciones mediante consultas, asesorías y trabajo de grupos.

Los estudios se refieren tanto al acopio y ordenamiento de los conocimientos existentes y la documentación de experiencias, como a la generación de otros conocimientos necesarios para identificar problemas y definir e instrumentar soluciones. En este sentido, los estudios estarán dirigidos a generar diferentes productos, tales como: marcos conceptuales, metodologías, estudios básicos y guías técnicas.

La capacitación integra la generación y transferencia de conocimientos y experiencias y se incluye dentro del apoyo técnico directo que se brinda a los países en aspectos específicos. La capacitación es además un instrumento importante para la difusión e intercambio generalizado de conocimientos y experiencias e incluye, entre otros, los siguientes medios: cursos, seminarios, simposios, reuniones técnicas y cooperación técnica recíproca.

La acción directa se presta a través de los centros especializados del sistema IICA en las áreas de información, identificación y formulación de proyectos; y además enseñanza de post-grado e investigación.

La intermediación técnico-científica caracteriza a un tipo especial de acciones, que si bien están dentro de los fines y objetivos del IICA, no están siendo atendidas directamente por éste. Este instrumento le permitirá identificar y ubicar, a solicitud de los países, especialistas de alta capacidad técnica y experiencia que puedan contribuir a resolver problemas especiales de los mismos.

La cooperación técnica recíproca se refiere a la utilización de la capacidad técnica de algunos países en beneficio de otros, mediante la acción del IICA como instrumento de transferencia recíproca de conocimientos, intercambio de personal técnico y de experiencias útiles.

2. Características de la acción

Las características esenciales de la acción institucional serán las siguientes:

a. Efectividad:

Propiciando la obtención de resultados que permitan a los Estados verificar la utilidad efectiva de los recursos que asignan al IICA.

b. Participatividad:

Basada en acciones concertadas con los países en programas definidos por los Estados Miembros, en un proceso de planeamiento y mediante ejecución acordada y desarrollada conjuntamente con organismos nacionales.

c. Multinacionalidad:

Buscando temas en los que la acción conjunta del total de Estados Miembros o de un grupo de ellos, permita lograr en cada país, resultados más efectivos de los que surgirían de una acción individual.

d. Temporalidad:

Se tratará de lograr que los organismos nacionales puedan hacerse cargo de las acciones iniciadas con apoyo del IICA a nivel de los países. No obstante, hay funciones que por su naturaleza y ámbito son propias del IICA como organismo internacional, en forma permanente.

e. Complementariedad:

A realizarse con objetivos de fortalecimiento institucional de organismos nacionales, ya sea mediante acción indirecta de apoyo, complementación de recursos o conjugación de esfuerzos para la acción directa.

f. Flexibilidad:

Teniendo en cuenta que la problemática de la agricultura de América Latina se ve afectada por la diversidad de enfoques originados en el pluralismo socioeconómico y político de los países.

g. Innovatividad:

Capaces de promover cambios en los conceptos, en la organización y procedimientos, abriendo alternativas originales e intercambiando experiencias para buscar soluciones imaginativas y realistas para los problemas de la agricultura regional.

CAPITULO II

LINEAMIENTOS PARA LA ACCION INSTITUCIONAL

CAPITULO II

LINEAMIENTOS PARA LA ACCION INSTITUCIONAL

A. INTRODUCCION

La Institución en los últimos años ha crecido considerablemente. Sin embargo, al crecimiento acelerado que prevaleció en la década de los setenta, debería seguir un período de consolidación que permita desarrollar la capacidad institucional, necesaria para manejar ese crecimiento en forma eficaz y eficiente, de acuerdo con las nuevas necesidades del desarrollo agrícola y rural de los Estados Miembros.

La consolidación institucional plantea la necesidad de un intenso esfuerzo en cuatro áreas fundamentales: técnica, administrativa, asuntos externos y personal. La orientación de los esfuerzos debe fundamentarse en lineamientos claros, coherentes y armónicos.

Los lineamientos que se presentan a continuación, para la acción institucional en las áreas mencionadas, servirán de marco orientador de la acción institucional y serán las bases para la consolidación de los programas y acciones que el Plan de Mediano Plazo establece.

B. LINEAMIENTOS PARA LA ACCION TECNICA

El desarrollo de un alto nivel técnico dentro de sus programas es una de las bases para que la Institución pueda cumplir con sus funciones. Como organismo de cooperación técnica, el IICA podrá colaborar con los Estados Miembros en los aspectos técnicos de carácter socio-económico, físico-biológico e institucional, en la medida de sus capacidades.

Los lineamientos para la acción técnica del IICA incluyen los siguientes aspectos:

1. El Instituto debe lograr un liderazgo técnico para lo cual:
 - a. Tratará de anticiparse a las necesidades futuras de los Estados Miembros siempre que se solicite su cooperación en ese sentido y sin perjuicio de la acción a corto plazo.
 - b. Procurará y canalizará hacia los Estados Miembros, la cooperación técnica que brindan otras instituciones u organismos del sistema interamericano y mundial, además de su propia cooperación.
 - c. Difundirá los resultados técnicos alcanzados en los programas.

2. El Instituto concentrará sus acciones para lo cual:
 - a. Reunirá sus esfuerzos dentro de los programas en proyectos nacionales y multinacionales, con unificación de recursos, para lograr resultados significativos previsible, en concertación con los países y orientados a la solución de problemas prioritarios bien definidos y especificados.
 - b. Buscará la cooperación y participación activa de los Estados Miembros en la identificación, formulación y ejecución de los proyectos.
 - c. Desarrollará procedimientos, mecanismos de concentración y concertación que tengan en cuenta las diferencias regionales e individuales de los Estados Miembros.
3. El Instituto perfeccionará su competencia técnica para lo cual:
 - a. Reclutará y mantendrá personal técnico de alta calificación y amplia experiencia en las áreas de su competencia.
 - b. Desarrollará en las disciplinas y áreas técnicas objeto de la acción, una amplia competencia para garantizar la cooperación que brinde.
 - c. Enfatizará los estudios e investigaciones propios y conjuntos, para desarrollar e impulsar, a través de estos y de todos aquellos mecanismos que se consideren necesarios, los procesos de autocapacitación profesional de sus especialistas.
4. El Instituto tratará de desarrollar mecanismos y procesos que permitan conocer con anticipación las tendencias del desarrollo de la región para lo cual:
 - a. Desarrollará la capacidad técnica para recolección y análisis de información, a nivel de la Oficina Central y de las Oficinas en los países.
 - b. Informará y discutirá periódicamente con los países los resultados de sus análisis, señalando sus implicaciones para el desarrollo y planeamiento de las acciones en el sector.
 - c. Coordinará con otros organismos del sistema interamericano y mundial la capacitación e intercambio de información estadística y bibliográfica.
5. El Instituto perfeccionará su capacidad de intermediación técnico-científica para lo cual:
 - a. Usará la intermediación técnico-científica como complemento de su acción permanente en áreas específicas no contempladas dentro de su acción programática regular.

- b. **Enfatizará los procesos y mecanismos que aprovechen el uso de personal especializado con habilidades lingüísticas, afinidad cultural y experiencia relevantes en los problemas del desarrollo de la región.**
- c. **Desarrollará procedimientos contractuales apropiados para la intermediación técnico-científica en los casos en que la situación lo requiera.**

C. LINEAMIENTOS PARA LA ACCION ADMINISTRATIVA

En la etapa actual, el IICA requiere de sistemas y procedimientos gerenciales adecuados a su dimensión y ámbito geográfico, estructura operativa y complejidad de funciones. Estos deben permitir además, superar los problemas originados por el crecimiento presupuestario, distancia, diversidad física y socioeconómica entre países, multiplicidad de intereses entre miembros, donantes, personal técnico y clientes de la Institución. Finalmente, los sistemas y procedimientos gerenciales deben permitir una concertación programática entre la Institución y los países.

Los lineamientos para la acción administrativa del IICA incluyen los siguientes aspectos:

- 1. El Instituto tratará de descentralizar sus operaciones para lo cual:
 - a. Aproximará las funciones de apoyo, seguimiento y supervisión al lugar de la ejecución de la acción.
 - b. Ubicará a los funcionarios responsables de la realización de las actividades, nacionales e internacionales, en los sitios donde se maximicen sus posibilidades de contactos con los problemas a resolver y su eficiencia operativa.
 - c. Se fortalecerá la capacidad administrativa de las unidades descentralizadas.
 - d. Se armonizará la unidad y coherencia programática con los procesos de toma de decisiones administrativas.
 - e. Se delegará y descentralizará autoridad y responsabilidad para la preparación y manejo de proyectos.
- 2. El Instituto tratará de organizar en forma eficaz sus procesos administrativos para lo cual:
 - a. Se definirán y asignarán las responsabilidades y atribuciones de cada unidad ejecutora.

- b. Se delegará la autoridad operacional nacional, según los diferentes tipos de direcciones de áreas y de éstas a las representaciones en las oficinas nacionales.
 - c. Se analizará y revisará en forma periódica, la organización administrativa, buscando agilidad, objetividad y eficiencia.
 - d. Se desarrollarán procedimientos y normas para el manejo y administración de proyectos extracuotas, de acuerdo con los procedimientos del IICA, pero compatibles con los organismos donantes y financieros.
3. El Instituto tratará de desarrollar al máximo su sistema de manejo financiero para lo cual:
- a. Mejorará los sistemas de presupuesto para proyectos de cuotas y extracuotas.
 - b. Desarrollará sistemas contables compatibles con los de las instituciones y países donantes, y con los que se apliquen a proyectos conjuntos.
 - c. Se descentralizarán los elementos contables que se consideren necesarios.
 - d. Se ampliará y perfeccionará el sistema de planeamiento y proyecciones financieras.
 - e. Se procurará que los proyectos con financiación externa paguen todos sus costos administrativos.
4. El Instituto perfeccionará los sistemas de información gerencial y administrativa para lo cual:
- a. Identificará y evaluará en forma permanente las necesidades de información administrativa y gerencial desde y hacia los centros de decisión.
 - b. Se buscará unificar el sistema de información gerencial, integrando los indicadores de desarrollo técnico, administrativo y financiero.

D. LINEAMIENTOS PARA LA ACCION EN ASUNTOS EXTERNOS

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

Los lineamientos para la acción institucional en asuntos externos incluyen los siguientes aspectos:

- 1. El Instituto buscará el apoyo, fortalecimiento y complementación de las acciones internas para lo cual:**
 - a. Las actividades en asuntos externos estarán enmarcadas dentro de las prioridades programáticas de la Institución.**
 - b. Las acciones en asuntos externos serán consideradas en forma coordinada con el desarrollo de programas y operaciones de la Institución.**
 - c. Se fortalecerá el apoyo y capacidad técnica de las unidades operativas en las acciones de identificación y manejo de asuntos externos.**
 - d. Se desarrollarán sistemas integrados de seguimiento de las negociaciones de proyectos a financiarse con recursos externos, que incluirán aspectos legales, técnicos, institucionales, administrativos y financieros.**

- 2. El Instituto buscará una presencia permanente y ordenada en la escena internacional para lo cual desarrollará:**
 - a. Inventarios y estudios en forma periódica de las diferentes instituciones que son relevantes en el área de su competencia.**
 - b. Estrategias de coordinación y cooperación con aquellas instituciones que estime relevantes para el desarrollo de sus programas y operaciones.**
 - c. Procesos y mecanismos sistemáticos de selección y participación en los foros internacionales de su interés.**
 - d. Procesos y mecanismos de promoción y divulgación de la imagen técnica y política de la Institución ante la comunidad internacional y el público en general.**
 - e. Un sistema de información en relación con los seminarios, reuniones y foros de su competencia a nivel internacional.**

- 3. El Instituto intensificará la coordinación y colaboración interagencial, pública y privada, y buscará mecanismos para:**
 - a. Desarrollar, ampliar y estrechar los nexos técnicos, políticos y contractuales con los grupos político-económicos continentales, relacionados con el desarrollo agrícola y bienestar rural.**

- b. Respaldar y apoyar los centros internacionales y regionales a fin de lograr su colaboración en el apoyo técnico en materia de desarrollo agrícola y bienestar rural.**
- c. Identificar, colaborar y apoyar a las instituciones nacionales relevantes que puedan contribuir con apoyo técnico a las acciones de los programas y proyectos de la Institución.**
- d. Impulsar la reafirmación y mejoramiento del acuerdo de coordinación existente con la Organización de los Estados Americanos y celebrar los convenios operativos complementarios necesarios para asegurar la unidad de propósitos, de acuerdo con la Carta de la Organización y dentro de los grandes lineamientos políticos que adopten los Gobiernos de los Estados Miembros, en el seno de los Organos del sistema.**
- e. Celebrar acuerdos con los otros organismos especializados del sistema interamericano para procurar una mejor definición de las respectivas competencias y responsabilidades y, conjuntamente, entregar mejores y más efectivos servicios especializados a los Estados Miembros.**
- f. Celebrar acuerdos con los organismos del Sistema de Naciones Unidas, especialmente con la FAO, para establecer mecanismos de coordinación, cooperación y apoyo técnico y financiero, para la realización de acciones en beneficio de los países miembros.**
- g. Obtener ayuda financiera y establecer relaciones de cooperación de tipo complementario con los organismos que contribuyen al desarrollo de los países de la región, de manera que el financiamiento y la cooperación técnica para el desarrollo de la agricultura y el bienestar rural se vean reforzados en beneficio de los Estados Miembros.**
- h. Establecer acuerdos con organizaciones intergubernamentales de cooperación técnica, especializadas, a fin de contribuir al máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, propiciando acciones conjuntas y evitando duplicación de esfuerzos.**
- i. Mantener relaciones con organismos y entidades de cooperación bilateral para facilitar la canalización de recursos hacia proyectos y actividades agrícolas identificadas y que se elaboren de acuerdo con dichas instituciones.**
- j. Celebrar acuerdos de cooperación con gobiernos e instituciones en los Países Observadores Permanentes del IICA, con el objeto de promover mutuamente acciones para la participación conjunta o individual en los programas y proyectos de preocupación e importancia de los Estados Miembros.**

- k. Impulsar acuerdos generales y específicos de cooperación con fundaciones filantrópicas u otras entidades sin fines de lucro, cuyos objetivos sean afines a los del Instituto.
- l. Mantener los contactos necesarios con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Agricultura de los Estados Miembros, para buscar una actualización y perfeccionamiento de los Acuerdos Básicos y convenios generales de operación, de conformidad con los términos de la nueva Convención y con las orientaciones de la Junta Interamericana de Agricultura.
- 4. El Instituto intensificará sus acciones para canalizar recursos técnicos y financieros externos en beneficio del desarrollo agrícola y bienestar rural para lo cual:
 - a. Las unidades operativas del IICA mejorarán sus sistemas de identificación, promoción, negociación y preparación de proyectos, con el respaldo de la Oficina Central y de las Direcciones de Area, en apoyo de las instituciones nacionales.
 - b. Se desarrollarán mecanismos de colaboración con los diferentes sectores de la iniciativa privada, a nivel internacional y nacional, en busca de recursos técnicos y financieros para el desarrollo de los Estados Miembros.

E. LINEAMIENTOS PARA LA ACCION EN RECURSOS HUMANOS

La importancia de los recursos humanos ha sido reconocida en el nuevo Reglamento de la Dirección General, el cual establece las bases generales para su administración. Por otra parte, cualquier acción que fortalezca las relaciones entre la Institución y sus funcionarios, consolida la calidad de la cooperación técnica que se presta y como tal se justifica.

Los lineamientos para la acción en recursos humanos del IICA incluyen los siguientes aspectos:

- 1. Ubicación del personal en funciones acordes con sus capacidades.
- 2. Mejoramiento del sistema de reclutamiento y selección.
- 3. Revisión e instrumentación de sistemas modernos de evaluación de personal.
- 4. Incentivación para el mejoramiento y actualización profesional de todo su personal.
- 5. Mejoramiento del sistema de clasificación y retribuciones.

6. Ofrecimiento al personal permanente de oportunidades para desarrollar una carrera profesional institucional.

7. Desarrollo de una comunicación permanente con su personal.

8. Profesionalización de las unidades que tienen que ver en forma directa con los aspectos de recursos humanos.

Los lineamientos para la acción en aspectos técnicos, administrativos, de asuntos externos y de recursos humanos anotados en las secciones anteriores, pretenden una conformación institucional que garantice a todos, Estados Miembros, ejecutivos y personal, la posibilidad de lograr el éxito institucional, producto de un trabajo en equipo y comprometido con el desarrollo agrícola y el bienestar rural de los Estados Miembros.

CAPITULO III
LOS PROGRAMAS DEL IICA



CAPITULO III

LOS PROGRAMAS DEL IICA

A. INTRODUCCION

El Programa es un instrumento que permite identificar, analizar y dar prioridad a áreas problema del desarrollo agrícola y el bienestar rural de los países. Plantea estrategias para su solución y enmarca la conducción de las acciones sistematizadas mediante proyectos, dentro de un proceso continuo de revisión y evaluación que permite la adecuación de estas acciones a la dinámica de los cambios sociales, políticos y económicos de la región.

Los programas incluidos en este Plan de Mediano Plazo tienen su origen en la Convención y en diferentes resoluciones de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y de las Conferencias Interamericanas de Agricultura. Además, son producto de la síntesis del proceso histórico, tendencias, perspectivas y problemas actuales o que habrán de afectar el desarrollo de la región durante la década de los 80.

Las áreas problema del desarrollo rural de la región que se pretenden cubrir no son ni exhaustivas ni únicas, pero son las que a la luz del análisis realizado por la Institución revisten mayor importancia presente y futura. Los programas responden a la necesidad de:

- a. Delimitar la competencia del Instituto, para concertar y concentrar dentro de ella el tipo de acción a nivel regional y de país.
- b. Definir, dentro de cada área problema determinada, un marco de referencia sobre el cual se llevará a cabo la operacionalización de la acción acordada.
- c. Orientar y conducir la realización de las acciones concertadas con los países para asegurar el logro de los resultados esperados.
- d. Optimizar los recursos que se asignen al desarrollo de acciones a nivel regional y de país para aprovechar e integrar los beneficios derivados de las mismas.

Las propuestas de programa que se eleven a consideración de la Junta Interamericana de Agricultura, deberán contener información que permita aplicar criterios preestablecidos por la propia Junta, a efectos de facilitar su análisis y la fijación de prioridades. Estos criterios serán de naturaleza tal que su aplicación y análisis permita estimar el probable impacto derivable de la ejecución del programa y juzgar los méritos del mismo ante propuestas que compitan por el uso de los recursos disponibles.

El Instituto establecerá, a nivel de sus operaciones subregionales, funciones permanentes y descentralizadas de seguimiento y evaluación de los resultados de su acción. Para cumplir estas funciones, dará máxima participación a los organismos técnicos nacionales, lo que permitirá cumplir con el propósito de precisar objetivamente su eficacia, facilitar el intercambio recíproco de experiencias e incrementar el interés de los países en la acción del Instituto. Estas funciones, concebidas como proceso continuo, descentralizado y participativo, constituirán la base para permitir la adecuación de los programas a cambios sociales, económicos y políticos de los Estados Miembros.

Las Líneas de Acción se considerarán ahora como una especificación conceptual de los fines del IICA: desarrollo agrícola y bienestar rural; mientras que los nuevos Reglamentos de la Dirección General identifican los programas como las unidades básicas para definir las actividades del IICA. Por lo tanto, los programas delimitarán las áreas en las que el IICA operará.

En consecuencia, se presentan a consideración los siguientes programas:

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

—Programa I: Educación agrícola formal.

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

—Programa II: Apoyo a las instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología agropecuaria.

—Programa III: Conservación y manejo de recursos naturales renovables.

—Programa IV: Salud animal.

—Programa V: Sanidad vegetal.

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

—Programa VI: Estímulo de la producción agropecuaria y forestal.

—Programa VII: Comercialización agrícola y agroindustria.

4. Programas orientados a fortalecer los esfuerzos de desarrollo rural que contemplen la promoción y participación del hombre como objeto y sujeto del desarrollo:

—Programa VIII: Desarrollo rural integral.

5. Programas diseñados para orientar y dar bases más sólidas a las políticas, programas y planes de gobiernos e instituciones, a través de la información y racionalización del proceso de toma de decisiones y de su ejecución:

—Programa IX: Planificación y administración para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

—Programa X: Información para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

B. OPERACION DE LOS PROGRAMAS

Los programas planteados reconocen que aunque existen problemas que no se han resuelto y que probablemente tome mucho tiempo resolverlos o reducir su incidencia, existen esfuerzos nacionales que han logrado éxito total o parcial en uno o varios problemas que serán sujetos de la acción propuesta del IICA, en los que la Institución ha participado en años pasados y sigue participando.

La dinámica de la solución total o parcial, en cada caso, dependerá de las condiciones del país, de sus políticas, acciones, instituciones y decisiones, lo que sin duda alguna definirá y enmarcará, en última instancia, el interés que cada Estado Miembro muestre en su momento por los servicios de cooperación técnica de cada programa.

Los programas se ejecutarán a través de proyectos multinacionales o nacionales que representen esfuerzos concretos, que serán concertados con los países para resolver problemas identificados y jerarquizados conjuntamente.

Un proyecto se define como un conjunto de acciones o actividades de cooperación técnica orientadas a la solución de un problema, con resultados significativos previsible, en un plazo definido, mediante la aplicación de ciertos recursos, con una metodología determinada y bajo la dirección y responsabilidad de un profesional competente.

Los proyectos de cooperación técnica que se lleven a cabo dentro de los programas; deberán:

- a. Estar relacionados con los objetivos de desarrollo del país.
- b. Enfatizar la transferencia de conocimientos y experiencias.
- c. Complementar la capacidad técnica local.
- d. Crear la capacidad local de absorción de las acciones de cooperación técnica.

- e. Ser ejecutados al amparo de una concertación de tipo formal.
- f. Procurar recursos de complementación, financiera o de otro tipo según sea el caso.
- g. Ser transitorios, con períodos de ejecución definidos.
- h. Estar claramente relacionados con las actividades de la institución beneficiaria.
- i. Ser susceptibles de evaluación para medir sus resultados y determinar la conveniencia de su continuidad o finalización.

Los proyectos convenidos y concertados con los países y ubicados dentro de los lineamientos de los programas son parte integral de éstos y su agregación no representa necesariamente al programa en su totalidad. Esto se debe a que, por su propia naturaleza y dinámica, hay un proceso continuo de identificación y anticipación de elementos nuevos que puedan surgir a la luz de los cambios sociales, técnicos, políticos, económicos e institucionales que puedan ocurrir. 4

Como puede deducirse de las características de los proyectos, éstos representan durante un determinado período de tiempo el grado de concentración programática de la acción del IICA, el cual podrá variar en la medida que el problema vaya modificándose.

C. LOS PROGRAMAS Y SU CONTENIDO

I. Educación agrícola formal

a. Problema

El número y la calidad de los recursos humanos generados por las instituciones de educación agrícola formal, son en general inadecuados para atender las necesidades de desarrollo agrícola y bienestar rural de los países.

b. Causas del problema

- i. Escasez de diagnósticos y estudios continuos que determinen las necesidades de los recursos humanos requeridas en diferentes niveles y especialidades.
- ii. Alto grado de indefinición de políticas nacionales e institucionales para el desarrollo de la educación agrícola.

- iii. Debilidad en los mecanismos de planificación y administración de la educación agropecuaria formal, que integran y coordinan dentro de un solo subsistema, la formación de personas, a nivel medio, técnico, superior, profesional universitario y post-grado y que adecúan el número a las necesidades del sector.
- iv. Los programas de estudios en los distintos niveles y especialidades de la educación agrícola adolecen, por lo general, de una falta de correspondencia a las características y necesidades reales del sector.
- v. Escasez de recursos financieros y humanos para la planificación y administración de la educación agrícola formal.
- vi. Una tendencia generalizada de proliferación de centros educativos agrícolas, con organización y estructuras débiles, que incide en la calidad de la docencia y la formación de profesionales para un mercado de trabajo reducido.
- vii. Escasa relación entre la investigación y la extensión, la educación agrícola y los productores.
- viii. Reducida participación de los destinatarios de los graduados de la educación agropecuaria en el análisis y contenido de los programas.

c. Objetivos

—Objetivo general

Cooperar con las instituciones nacionales en la planificación, desarrollo y evaluación de la educación agrícola a nivel medio, superior y de post-grado para satisfacer los requerimientos específicos del desarrollo del sector.

—Objetivos específicos

Colaborar con los países en:

- i. Identificar las necesidades de recursos humanos de diferentes niveles y especialidades.
- ii. Definir políticas educativas nacionales e institucionales coherentes con el desarrollo del sector.
- iii. Identificar metodologías o procedimientos de administración (planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación) de la educación agrícola.

- iv. Obtener y administrar los recursos humanos, técnicos y financieros para la educación agrícola.
 - v. Diseñar y mejorar curricula a todos los niveles y especialidades de la educación agrícola.
 - vi. Estimular en todos los niveles de educación agrícola el uso de metodologías de enseñanza que supongan activa participación de los educandos y estrechamente relacionados con el medio rural de su entorno.
 - vii. Diseñar y ejecutar programas de adiestramiento de profesores, investigadores y extensionistas.
 - viii. Coordinar los sistemas de enseñanza, investigación y extensión.
 - ix. Formar personal de nivel medio, profesional y de post-grado para contribuir a satisfacer las necesidades de recursos humanos del sector.
- d. Estrategia del programa
- i. Elaborar diagnósticos que permitan precisar problemas y necesidades de educación agrícola en los tres niveles y en sus diferentes especialidades.
 - ii. Asesorar a los órganos superiores de las diferentes instituciones de educación agrícola formal, sean éstas dependientes de los Ministerios de Agricultura y Educación o autónomas, para la definición de medidas acordes con las necesidades del país y la finalidad de cada una.
 - iii. Mediante asesoramiento directo, aporte de otros asesores, promoción de eventos de intercambio y distintas formas de capacitación, apoyar los esfuerzos que programen las instituciones de educación agrícola, secundaria, universitaria y post-grado en el campo administrativo (planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación).
 - iv. Promover oportunidades o apoyar las acciones que las instituciones de educación agrícola de los tres niveles emprendan para mejorar los curricula, la integración teórico-práctica de la enseñanza, la investigación y la extensión como instrumentos para vincular la enseñanza de la ciencia con su aplicación y con los productores.
 - v. Generar programas de mejoramiento docente (técnico-metodológico) para educadores, investigadores, extensionistas y egresados de las instituciones de educación agrícola.

- vi. Estimular, programar o apoyar eventos y organizaciones de docentes que brinden oportunidades de intercambio de ideas y experiencias, investigaciones e información relacionadas con la educación agrícola.
- vii. Gestionar la obtención de recursos y oportunidades para la formación de personal a distintos niveles y apoyar a los países y organizaciones donantes en su administración.

II. Apoyo a las instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología agropecuaria

a. Problema

El sector agropecuario de América Latina y el Caribe ha alcanzado en las últimas décadas niveles de tecnificación que varían entre rubros y países. En parte este cambio se debe a la acción de los sistemas nacionales de investigación y transferencia de tecnología y a la participación cada vez más activa del sector privado.

A pesar de la acción de estas instituciones, muchos países no han conseguido aumentos sustanciales en la producción y productividad agropecuaria, capaces de hacer frente a las crecientes demandas de alimentos y productos exportables. Parte de este problema se atribuye a que no se han generado ni adoptado las tecnologías y sistemas de producción más apropiados, particularmente para los pequeños productores.

La limitada generación y transferencia de tecnología se ha debido también, parcial pero sustantivamente, a la falta de comprensión y apoyo político y económico para tales funciones.

b. Causas del problema

- i. Modelos organizativos y funcionales poco eficaces en función del medio en que se desenvuelven tales instituciones.
- ii. Escasez de diagnósticos y estudios que caractericen la situación y los sistemas de producción e identifiquen con precisión los problemas que enfrentan los distintos estratos de productores y consumidores y que servirían de marco para el diseño de procesos relevantes de generación y transferencia de tecnología.
- iii. Falta de tecnologías apropiadas para muchos productos autóctonos de gran potencial económico y alimenticio.
- iv. Desvinculación entre diferentes instituciones, tanto públicas, como privadas, tales como: centros de investigación, universidades, organis-

mos de extensión, organismos de fomento y organizaciones de productores.

- v. Reducido aprovechamiento, coordinación y transferencia tecnológica por parte de y entre las instituciones nacionales e internacionales de generación y transferencia de tecnología.
- vi. Relativo desconocimiento de las causas y factores que inciden en la escasa aceptación y transferencia de las tecnologías generadas, especialmente por parte de los pequeños productores.
- vii. Poca atención a la experimentación, adaptación y ajuste de las tecnologías generadas en las estaciones experimentales a las diferentes condiciones ecológicas y socioeconómicas de las áreas de producción.

c. Objetivos

—Objetivo general

Apoyar a los países en el diseño de su política tecnológica, en la selección de prioridades y la realización de investigaciones coherentes con los problemas reales del desarrollo; en la instrumentación de un sistema institucional que asegure la continuidad desde la generación de tecnología apropiada, hasta la promoción de la adopción de ésta por los productores; en asignación de responsabilidades funcionales a las distintas instituciones que integren el sistema tecnológico y en la adecuación de sus estructuras organizativas para el cumplimiento de dichas funciones.

—Objetivos específicos

- i. Colaborar con los países en la definición de políticas nacionales de generación y transferencia de tecnología, coherentes con los problemas y prioridades del desarrollo nacional.
- ii. Apoyar a los países en el desarrollo de metodologías y mecanismos institucionales, para posibilitar el análisis (autoanálisis) y permanente reactualización de sus estructuras organizativas y funcionales, que permitan generar y transferir tecnologías con la participación de los productores basadas en sus propias condiciones socio-económicas y ecológicas.
- iii. Apoyar a los países en el desarrollo de mecanismos que permitan y faciliten la utilización de tecnología y conocimientos tecnológicos a

nivel nacional e internacional y la colaboración y cooperación recíproca en las áreas de generación y transferencia de tecnología.

- iv. Apoyar el desarrollo y aplicación de metodologías de estudios y análisis que propicien la participación de los pequeños productores para caracterizar los sistemas de producción con el fin de orientar el desarrollo y transferencia de tecnologías que optimicen el uso de los recursos y servicios disponibles por este grupo de productores.
- v. Colaborar con los países en el desarrollo de formas de difusión de la tecnología generada, que eleve sustantivamente las posibilidades de su adopción por los productores rurales.
- vi. Promover y apoyar la experimentación de adaptación y ajuste de tecnologías para áreas ecológicas específicas.
- vii. Apoyar el desarrollo y difusión de tecnologías para productos autóctonos de alto potencial nutritivo y económico.

d. Estrategia del programa

Promoción y apoyo a:

- i. Los mecanismos y procesos de definición de políticas y prioridades para la acción más efectiva de las instituciones de generación y transferencia de tecnología.
- ii. La permanente readecuación organizativa y funcional de las instituciones tecnológicas a las necesidades de los países.
- iii. La cooperación recíproca y coordinación entre las instituciones nacionales de los distintos países y las instituciones internacionales, en especial los centros internacionales de investigación.
- iv. La capacitación del personal en aspectos tecnológicos, administrativos y gerenciales.
- v. La coordinación interinstitucional pública y privada, incluyendo a los productores y sus organizaciones, para la orientación y ejecución del proceso tecnológico, desde la identificación de problemas hasta la adopción de tecnologías.
- vi. El desarrollo y difusión de tecnologías para áreas específicas y para productos autóctonos de alto valor nutritivo y económico.

III. Conservación y manejo de recursos naturales renovables

a. Problema

Los recursos naturales renovables de América Latina y el Caribe son la principal base de su desarrollo por constituir la fuente más importante de la producción de alimentos, la generación de divisas y, recientemente, de productos energéticos.

La creciente demanda por alimentos, divisas y energía ha acelerado los procesos de utilización de los recursos naturales renovables, llegando a niveles y formas de uso que ponen en peligro su disponibilidad en cantidad y calidad para las futuras generaciones.

El incremento de la actividad agropecuaria ha acelerado los procesos de degradación de los recursos. Al no haberse prestado atención a las más elementales prácticas de uso, manejo y conservación, se ha apresurado la erosión, desertificación, pérdida de materia orgánica y lixiviación de los nutrientes.

El uso actual que se hace de las aguas, tierras e infraestructuras para riego y drenaje a nivel de la región, hace que los beneficios del riego y drenaje no se aprovechen en su potencial. Por otra parte, muchas áreas presentan problemas de drenaje y defensa contra inundaciones que limitan su utilización.

La degradación de los recursos suelo, agua, bosque y vida silvestre afecta la producción agropecuaria, el medio ambiente y, en consecuencia, el bienestar humano.

La limitada coordinación de esfuerzos en lo que a uso, manejo, administración y conservación de los recursos naturales de tierra, agua, bosque y vida silvestre, hace que a nivel internacional no se aprovechen totalmente los recursos de cooperación técnica y conocimientos de que se dispone, lo cual reduce la eficiencia y eficacia de las acciones en el tema.

b. Causas del problema

- i. Los planes de desarrollo del sector agrícola y rural, en gran número de casos, se elaboran y ejecutan sin considerar la conservación y el buen uso de los recursos naturales renovables, en especial de las tierras y aguas de la región comprendidas en proyectos de riego y drenaje.

- ii. La escasez de inventarios, investigaciones y conocimientos técnicos que sirvan de guía a la racionalización del uso y manejo de los recursos de tierra y agua de la región.
- iii. Limitada conciencia entre la población urbana y rural sobre las implicaciones que tiene el uso y manejo inapropiado de los recursos naturales por su efecto sobre el habitat de los seres vivos, así como sobre la producción y productividad agrícolas.
- iv. Falta y/o escasez, dependiendo del país, de los recursos y organización institucional capaces de promover, planear, organizar, administrar y proteger los recursos naturales renovables.
- v. Escasez de personal debidamente capacitado para dirigir las instituciones y los programas técnicos relacionados con la administración, operación, mejoramiento, rehabilitación y desarrollo integral de las áreas agrícolas comprendidas en los proyectos de riego y drenaje.
- vi. Limitada capacidad de los agricultores y organismos nacionales e internacionales relacionados con el uso y manejo de las aguas y suelos para administrar, operar, conservar y desarrollar importantes áreas agrícolas actualmente bajo riego y drenaje o potencialmente aptas para ello.

c. Objetivos

—Objetivo general

Cooperar con los países en la organización institucional y en el mejoramiento de la capacidad técnica de los organismos nacionales y regionales responsables por la conservación y manejo de recursos naturales renovables, particularmente suelo, agua (riego y drenaje), bosque y vida silvestre, para orientar y hacer más efectiva su acción.

—Objetivos específicos

- i. Colaborar con las instituciones responsables de la conservación y manejo del suelo, agua (riego y drenaje), bosques y vida silvestre en los siguientes aspectos:

—Actualización y complementación de disposiciones legales y reglamentarias tendientes a facilitar el uso, conservación y desarrollo de los recursos naturales renovables.

–Mejoramiento de la capacidad administrativa y técnica de las instituciones nacionales responsables por el uso, conservación y desarrollo de los recursos naturales renovables.

–Mejoramiento o creación de mecanismos de coordinación intersectorial e interinstitucional entre los organismos que se ocupan del tema.

–Inventarios y zonificación agroecológica de los recursos naturales, análisis y procesamiento de la información generada y formulación de diagnósticos.

- ii. Colaborar con los centros de estudio e investigación, a nivel nacional y regional, en el desarrollo de técnicas y métodos de conservación y manejo de suelos, riego, drenaje, control de inundación, reforestación, erosión, contaminación ambiental, uso y conservación de cuencas hidrográficas y sistemas de producción adecuados para cada ecosistema.
- iii. Cooperar en la capacitación de los profesionales y técnicos que intervienen en la planificación y ejecución de los programas, proyectos y actividades relacionadas con el uso y conservación de las tierras, aguas (riego y drenaje), bosques y vida silvestre.
- iv. Apoyar en la adecuación y complementación de los programas de estudios de centros de formación universitaria y técnica en materia de recursos naturales renovables, en lo referente a los suelos, agua (riego y drenaje), bosques y vida silvestre.

d. Estrategia del programa

- i. Formulación, ejecución y evaluación de planes integrales y proyectos de alcance multinacional y nacional que abarquen áreas o regiones ecológicamente homogéneas con problemas similares en los recursos suelo, agua (riego y drenaje), bosque y vida silvestre, y cuyo tratamiento y solución es de interés común a los países comprendidos en ellas.
- ii. Promoción de una estrecha vinculación y coordinación del programa con los organismos operativos de tratados o acuerdos existentes, paralelos a las principales regiones ecológicas homogéneas, tales como el de Cooperación Amazónica, Pacto Andino, Comunidad del Caribe, Mercado Común Centroamericano y Cuenca del Plata, entre otros.

- iii. Apoyo a las instituciones responsables de la conservación y manejo de recursos naturales renovables de suelo, agua (riego y drenaje), bosque y vida silvestre en:**
- La definición de políticas y actualización de disposiciones legales y reglamentarias sobre la materia.**
 - Adecuación institucional para permitir mejores sistemas y mecanismos de planificación, ejecución y organización de los organismos responsables por la conservación y manejo de recursos naturales renovables.**
 - Mejoramiento o creación de mecanismos de coordinación institucionales, interinstitucionales e intersectoriales entre los organismos que se ocupan del tema, particularmente en los aspectos relacionados con riego y drenaje.**
 - Desarrollo de la capacidad para realizar inventarios y zonificación agroecológica de los recursos naturales, análisis y procesamiento de la información generada.**
 - Capacitación y divulgación orientada hacia la participación de las organizaciones de productores para la conservación y manejo de recursos naturales.**
- iv. Apoyo a los centros de estudio e investigación en el desarrollo de técnicas y métodos de conservación y manejo de suelos, agua (riego y drenaje), bosques, vida silvestre y sistemas de producción apropiados para las condiciones ecológicas y socio-económicas de las áreas ecológicamente homogéneas.**
- v. Capacitación de profesionales y técnicos y adecuación de programas de estudio de instituciones de educación formal en materia de recursos naturales de suelo, agua (riego y drenaje), bosque y vida silvestre.**
- vi. Mejoramiento y desarrollo de mecanismos de intercambio de información de técnicos y capacitación recíproca entre países con problemas comunes.**
- vii. Aprovechamiento de los recursos técnicos y experiencias de otros programas del IICA, del CATIE, y de otros organismos nacionales, regionales e internacionales.**

IV. Salud animal

a. Problema

La ganadería de América Latina y el Caribe, en comparación con la de los países desarrollados, muestra bajos índices productivos y reproductivos, los cuales están determinados y afectados en buena parte por el efecto de las siguientes enfermedades: peste porcina africana, cólera porcino, piro y anaplasmosis equina, bovina y sus vectores, lengua azul, encefalomiелitis equina, leucosis bovina y otras.

Por otra parte, el riesgo de infección y diseminación ha aumentado debido a las facilidades modernas de transporte internacional.

A lo anterior se añade el hecho de que las instituciones públicas y privadas nacionales no están en condiciones de hacer frente a las complejidades organizacionales que se requieren para reducir la diseminación de las enfermedades.

b. Causas del problema

- i. Escasa capacidad para la identificación, detección y estimación de los daños que provocan las diferentes enfermedades.
- ii. Limitada capacidad para definir medidas preventivas, de control y/o de erradicación de las diferentes enfermedades.
- iii. Reducida capacidad para la planificación, coordinación y ejecución de programas para detectar y prevenir la diseminación de las diferentes enfermedades.
- iv. Escasa capacidad para la planificación, coordinación y ejecución de programas de investigación e intercambio científico.
- v. Baja dotación de recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones nacionales de salud animal.

c. Objetivos

—Objetivo general

Promover y apoyar los esfuerzos de los países para prevenir y reducir las pérdidas económicas causadas por las enfermedades en los animales.

—Objetivos específicos

Colaborar con las instituciones nacionales en el desarrollo de su capacidad para:

- i. Identificar, detectar y estimar los daños de las principales enfermedades.**
- ii. Prevenir, controlar y/o erradicar las principales enfermedades.**
- iii. Planificar, coordinar y ejecutar programas para reducir la incidencia y prevenir la diseminación y ataque de las principales enfermedades.**
- iv. Planificar, coordinar y ejecutar programas de investigación e intercambio de información y técnicos sobre enfermedades de los animales.**
- v. Generar mecanismos que permitan adecuar los recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones de salud animal a los niveles de responsabilidad que se les han establecido.**

d. Estrategia del programa

Promoción y apoyo a:

- i. La actualización y armonización de las disposiciones legales y reglamentarias, nacionales e internacionales, relacionadas con salud animal.**
- ii. La formulación, ejecución y evaluación de proyectos multinacionales que abarquen enfermedades de importancia económica e interés común a varios países.**
- iii. La formulación, ejecución y evaluación de proyectos prioritarios a nivel de país.**
- iv. El aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos de otros programas del IICA, del CATIE y de las instituciones nacionales con experiencia en la materia.**
- v. La coordinación con otros organismos internacionales, regionales y subregionales, de los sistemas interamericano y mundial tales como OPS, OIRSA y FAO.**
- vi. El fortalecimiento operativo y técnico de las instituciones nacionales.**

- vii. La organización y promoción de foros, seminarios y otros eventos que sirvan de consulta y guía para establecer lineamientos de trabajo y de acciones prioritarias.
- viii. Las asociaciones científicas relacionadas con la salud animal, para que sirvan de foro en el estudio de los problemas sanitarios de los países, las subregiones y el hemisferio.
- ix. La participación de organizaciones de productores, trabajadores de campo y población rural en las campañas de control de enfermedades y plagas, así como en las campañas cuarentenarias.

V. Sanidad vegetal

a. Problema

América Latina y el Caribe necesitan reducir y detener la diseminación de las plagas, enfermedades y malezas que afectan los cultivos básicos y de exportación, para que el Continente pueda hacer frente a sus necesidades de alimentos, divisas y energía.

Las instituciones nacionales de sanidad vegetal poseen una capacidad limitada para afrontar la incidencia y dispersión de plagas, enfermedades y malezas, lo que, a la luz de las mejoras en las facilidades internacionales de transporte y comercio, hace más difícil un control efectivo de parte de los países. Por lo tanto, se requiere cada vez más de una acción internacional mejor coordinada.

b. Causas del problema

- i. Escasa capacidad técnica para la identificación, detección y estimación de los daños producidos por las diferentes plagas, enfermedades y malezas de los cultivos.
- ii. Limitada capacidad operativa para aplicar medidas preventivas de control y/o erradicación de las diferentes enfermedades, plagas y malezas.
- iii. Poca capacidad para la planificación, coordinación y ejecución de programas para reducir la incidencia y prevenir la diseminación de las diferentes plagas, enfermedades y malezas.
- iv. Escasa capacidad para la planificación, coordinación y ejecución de programas de investigación e intercambio científico en lo relacionado con las principales plagas, enfermedades y malezas de los cultivos.

v. Baja dotación de recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones nacionales de sanidad vegetal.

c. Objetivos

—Objetivo general

Promover y apoyar los esfuerzos de los países para prevenir y reducir las pérdidas por efectos de plagas, enfermedades y malezas en los cultivos.

—Objetivos específicos

Colaborar con los países en aumentar la capacidad institucional para:

- i. Actualizar y armonizar las disposiciones legales y reglamentarias a nivel nacional e internacional relacionadas con sanidad vegetal.**
- ii. Identificar, detectar y estimar los daños de las principales enfermedades, plagas y malezas en los cultivos.**
- iii. Planificar, coordinar y ejecutar programas para reducir la incidencia y prevenir la diseminación de las principales enfermedades, plagas y malezas en los cultivos.**
- iv. Planificar, coordinar y ejecutar programas de investigación e intercambio técnico sobre plagas, enfermedades y malezas en los cultivos.**
- v. Generar mecanismos que permitan adecuar los recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones de sanidad vegetal con los niveles de responsabilidad asignados a éstas.**

d. Estrategia del programa

Promoción y apoyo a:

- i. La actualización y armonización de disposiciones legales y reglamentarias nacionales e internacionales relacionadas con sanidad vegetal (cuarentena y plaguicidas).**
- ii. La formulación, ejecución y evaluación de proyectos multinacionales que abarquen plagas, enfermedades y malezas de importancia e interés común a varios países.**
- iii. La formulación, ejecución y evaluación de proyectos prioritarios a nivel de país.**

- iv. El aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos de otros programas del IICA, del CATIE y de instituciones nacionales e internacionales con experiencia en la materia.
- v. El fortalecimiento operativo y técnico de las instituciones nacionales e internacionales relacionadas con la materia (OIRSA – FAO – CIP – NAPPO – CIAT – CYMMIT).
- vi. La coordinación con otros organismos internacionales afines.
- vii. La organización y promoción de foros, seminarios y otros eventos que sirvan de consulta y guía para establecer lineamientos de trabajo y acciones prioritarias.
- viii. La organización de asociaciones científicas relacionadas con la sanidad vegetal, para que sirvan de foro en el estudio de los problemas fitosanitarios de los países, las subregiones y el hemisferio.
- ix. La participación de organizaciones de productores, trabajadores de campo y población rural en las campañas de control de enfermedades y plagas, así como en las campañas cuarentenarias.

VI. Estímulo de la producción agropecuaria y forestal

a. Problema

América Latina y el Caribe han visto en la última década que sus problemas de producción agropecuaria se han agudizado en lo referente a satisfacer sus necesidades de producción para la alimentación, la agroindustria, la generación de divisas y la sustitución de hidrocarburos con materias primas de origen agropecuario.

En los países de la región prevalece una especialización sesgada en los sistemas de producción. En términos generales, las explotaciones comerciales más grandes se dedican a producir rubros de exportación y las explotaciones pequeñas y medianas, se dedican a la producción de alimentos.

En general, los programas de fomento de la producción han tenido serios problemas en definir un grupo mínimo de elementos del sistema productivo que, en forma suficiente y coordinada, sea necesario poner a disposición de los productores para lograr los aumentos deseados en la producción.

Por otra parte, en los casos en que se han definido los elementos, ha sido muy difícil la acción institucional para hacer que los bienes y servicios lleguen oportunamente a los usuarios.

La contribución que el sector deberá hacer en alimentos, materias primas agroindustriales, divisas y energéticos dependerá en buena parte de la elaboración y ejecución de proyectos que definan, integren y provean en forma coordinada los bienes y servicios necesarios para lograr los aumentos deseados de producción.

b. Causas del problema

- i. Limitada capacidad de las instituciones para identificar y dimensionar los elementos y combinaciones que deben ser puestos a disposición de los productores.**
- ii. Limitada capacidad de las instituciones sectoriales para diseñar y preparar programas y proyectos de carácter interdisciplinario e intersectorial.**
- iii. Insuficiente capacidad de las instituciones para la organización, ejecución y administración de programas con componentes múltiples.**
- iv. Limitada disponibilidad de recursos físicos, humanos y financieros para adecuar la acción institucional a programas con componentes múltiples.**
- v. Políticas de incentivos para favorecer las inversiones y la adopción de cambios tecnológicos, que den especial atención a la cobertura de los riesgos de la producción, poco ajustadas a las condiciones socioeconómicas de los productores.**
- vi. Débil consideración a la organización y coordinación de servicios públicos y privados destinados a proveer insumos para la producción, en cantidad suficiente y tiempo oportuno.**
- vii. Insuficiente sistema de crédito en montos, períodos de recuperación y de gracia e inadecuada supervisión e integración del crédito a otros servicios, en particular, seguros y transferencia de tecnología.**
- viii. Falta de tecnologías adecuadas para las diferentes áreas de producción y deficiencias en los procesos de difusión y adopción de las mismas.**

c. Objetivos

—Objetivo general

Hacer más eficaces y eficientes los esfuerzos de las instituciones nacionales para estimular la producción de cultivos anuales y permanentes, de productos ganaderos, de productos forestales y agroenergéticos, destinados a la alimentación, generación y ahorro de divisas, industrialización y sustitución de hidrocarburos como fuente de energía.

—Objetivos específicos

Lograr en los países:

- i. El desarrollo de la capacidad de las instituciones para identificar y dimensionar los elementos mínimos y/o las combinaciones de éstos que deben ser puestos a disposición de los productores.**
- ii. El desarrollo de la capacidad de las instituciones sectoriales para diseñar, preparar y ejecutar programas y proyectos de carácter interdisciplinario e intersectorial.**
- iii. El desarrollo de la capacidad de las instituciones de organizar, ejecutar y administrar programas y proyectos con componentes múltiples.**
- iv. La adecuación de los recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones con el propósito de ejecutar programas con componentes múltiples.**
- v. El desarrollo de políticas de incentivos fiscales y de manejo de riesgos en la producción, adecuados para favorecer las inversiones en el sector y la adopción de cambios tecnológicos.**
- vi. El fortalecimiento de la organización y coordinación de los servicios públicos y privados destinados a proveer insumos para la producción, en cantidad suficiente y tiempo oportuno.**
- vii. La identificación y desarrollo de políticas y mecanismos que permitan a los países miembros reemplazar, total o parcialmente, su demanda de hidrocarburos por sustitutos de origen agroenergético.**
- viii. El desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de crédito del sector, buscando su adecuación en montos, períodos de recuperación y gracia, a través de la supervisión del crédito y de la integración de éste con otros servicios, en especial con seguro y los sistemas de transferencia tecnológica.**

- ix. El desarrollo de procesos y mecanismos de validación, difusión y adopción de tecnologías adecuadas a las diferentes áreas de producción y su integración real a los programas y proyectos de fomento de la producción.

d. Estrategia del programa

En concertación con los países y en apoyo a las instituciones nacionales:

- i. Definir políticas para el estímulo de la producción y establecer prioridades, tanto en rubros como en las áreas de producción.
- ii. Formular y ejecutar proyectos de alcance regional, nacional o multinacional, de estímulo a la producción dando especial atención al desarrollo comercial de rubros tradicionales, no tradicionales y agroenergéticos.
- iii. Incorporar en los proyectos, según las necesidades, los siguientes elementos esenciales que en combinación o individualmente, garanticen su éxito:

Incentivos fiscales, recursos de capital, seguro agrocrediticio, asistencia técnica y tecnologías ajustadas a las condiciones de operación del agricultor, crédito oportuno e insumos productivos a precios aceptables, garantías de comercialización y mercadeo, infraestructuras de apoyo y organización y administración apropiadas a los productores.

- iv. Enfatizar y facilitar las acciones de coordinación institucional, mediante la planificación conjunta y el apoyo recíproco.
- v. Adecuar los proyectos de estímulo de la producción a las posibilidades técnicas, administrativas, financieras y de recursos humanos del país, tomando en consideración el grupo objetivo de productores.
- vi. Mediante seminarios, talleres de trabajo y otros tipos de reuniones, estimular y facilitar el aprovechamiento de los conocimientos tecnológicos disponibles y transferibles de los organismos oficiales y privados de otros países y de los centros internacionales de investigación y desarrollo agrícola.
- vii. Propiciar la producción y el aprovechamiento de fuentes de origen agroenergético para sustituir los hidrocarburos y, mediante la cooperación recíproca, promover y facilitar el intercambio de experiencias en la materia entre los países miembros.

VII. Comercialización agrícola y agroindustrias

a. Problema

Los países de América Latina y el Caribe tienen dificultades en lograr el abastecimiento alimentario en forma eficiente y sostenida, debido a desequilibrios en la oferta y la demanda de los productos. Además, las exportaciones agropecuarias en general, se reducen a unos pocos rubros tradicionales y a excedentes ocasionales, existiendo serias limitantes para ampliar mercados y diversificar las mismas.

La falta de eficiencia y muchas veces de organización de los sistemas de comercialización interna e internacional se agudiza en la medida que crece el número de consumidores y se diversifica el mercado de los productos del agro de la región.

La insuficiente infraestructura para el almacenamiento, conservación y procesamiento agroindustrial de los alimentos y materias primas, incide negativamente sobre la seguridad alimentaria, así como sobre el margen de utilidades de los productores y el nivel de precios a los consumidores.

Existen dificultades para alcanzar y mantener niveles de precios que representen un balance entre incentivos a la producción de alimentos y la necesidad de ajustarlos a la capacidad adquisitiva de los consumidores.

b. Causas del problema

- i. Falta de políticas de precios y de comercialización coherentes con las necesidades del desarrollo del sector y compatibles con los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales.**
- ii. Limitada capacidad de planeamiento y administración de las entidades públicas encargadas de los sistemas de comercialización.**
- iii. Falta de coordinación interinstitucional en los sectores público y privado para implementar acciones que promuevan el abastecimiento interno, el fomento de exportaciones y el desarrollo de agroindustrias.**
- iv. Falta de mecanismos de alerta sobre demanda actual y potencial, interna y externa, de productos tradicionales y no tradicionales, para orientar ajustes en las políticas de producción y seguridad alimentaria.**

- v. La estacionalidad de la producción y la carencia de infraestructura para el almacenamiento, conservación e industrialización influye negativamente sobre precios, pérdidas post-cosecha y abastecimiento estable.
- vi. La dispersión y falta de organización de los pequeños y medianos productores impiden el mejoramiento de los términos de negociación de este subsector en el mercadeo de productos e insumos.
- vii. Dificultad de acordar y concertar esfuerzos entre países para comercializar sus productos de origen agropecuario y forestal dentro de subregiones, regiones y a nivel mundial.

c. Objetivos

—Objetivo general

Apoyar los sistemas nacionales, subregionales y regionales de comercialización e industrialización de productos agropecuarios y forestales, con el fin de estabilizar la oferta y la demanda con precios aceptables para productores y consumidores, promoviendo la seguridad alimentaria, la disponibilidad de productos para las necesidades internas y para exportación y esquemas que eviten discriminaciones entre grupos específicos de productores y de consumidores.

—Objetivos específicos

- i. Diseñar y operacionalizar sistemas de comercialización capaces de enfrentar los requerimientos de cantidad, calidad y servicios que plantea una población urbana en rápida expansión.
- ii. Mejorar la capacidad de planeamiento y ejecución de las entidades públicas encargadas de velar por el funcionamiento eficiente de los sistemas nacionales de comercialización y agroindustria, responsables de la generación y ejecución de políticas integrales de producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios.
- iii. Fortalecer la acción de los sistemas regionales y subregionales por medio de la concertación de esfuerzos entre países para comercializar alimentos, productos y materias primas exportables de origen agropecuario.
- iv. Diseñar y ejecutar estrategias para evitar que los sistemas de comercialización discriminen a los grupos específicos de productores y consumidores.

d. Estrategia del programa

- i. Promover la coordinación entre el sector público agropecuario y los de industria y comercio para desarrollar políticas de abastecimiento interno y fomento de exportaciones.**
- ii. Apoyar el mejoramiento de la capacidad de análisis y diseño metodológico de las entidades de planificación económica y sectorial en las áreas de política de precios, distribución de alimentos, pronóstico y promoción de mercados, manejo de inventarios, acopio de productos perecederos, organización de agricultores y desarrollo agroindustrial.**
- iii. Diseñar e impulsar con las entidades públicas y privadas de desarrollo rural, reforma agraria y fomento cooperativo, estrategias de comercialización de insumos y productos que mejoren los términos de intercambio de los pequeños y medianos agricultores.**
- iv. Apoyar a las entidades de integración subregional: SIECA, CARICOM, Acuerdo de Cartagena y Tratado de la Cuenca del Plata en el establecimiento de mecanismos adecuados de información y alerta sobre demanda actual y potencial de productos tradicionales y no tradicionales.**
- v. Diseñar y ejecutar sistemas de información de precios y mercados con las entidades nacionales de comercialización.**
- vi. Apoyar a los sistemas regionales: SELA, ALADI y FAO y subregionales: SIECA, CARICOM, Acuerdo de Cartagena y Tratado de la Cuenca del Plata en sus esfuerzos de promoción y desarrollo de mercados externos para los productos de la región.**
- vii. Apoyar la promoción de mecanismos efectivos de coordinación entre el sector público y el privado para lograr la eficiente comercialización e industrialización de productos agropecuarios.**
- viii. Establecer programas regionales, subregionales y nacionales de capacitación en mercadeo para mejorar la capacidad analítica y operativa de los profesionales de las entidades nacionales de comercialización agropecuaria.**

VIII. Desarrollo rural integral

a. Problema

En muchos países de América Latina y el Caribe ha prevalecido una configuración institucional del sector agrario que adolece de una defini-

ción conceptual clara del proceso de desarrollo rural integral y por ende no contempla la multiplicidad y complejidad de los factores que en él intervienen. Por otra parte, se han mantenido vigentes situaciones socio-políticas que han originado niveles insatisfactorios en cuanto a distribución de ingresos, ocupación y baja calidad de vida que afectan sustancialmente a la población rural de los países.

En lo particular, el hombre rural y su familia se ven limitados por la concurrencia de los factores antes expuestos, restringiéndose las oportunidades de participación, capacitación, organización y acceso a los medios de producción, estableciéndose entonces un ciclo de malestar recurrente.

La complejidad y multiplicidad de los factores que intervienen en el proceso de desarrollo rural integral es lo que ha contribuido a que los esfuerzos sustantivos de algunos países de la región, en relación al ordenamiento de una estructura agraria productiva y participativa, hayan logrado resultados insatisfactorios.

El reconocimiento de la necesidad de un enfoque múltiple integral donde la tierra, el hombre, las organizaciones y los recursos técnicos, humanos y financieros se armonicen, concreten y ejecuten, podrá ser el marco de concertación entre las instituciones y la población rural que de origen a proyectos concretos tendientes a una incorporación efectiva en los beneficios del progreso económico y social de la región.

b. Causas del problema

- i. Precaria distribución y acceso a los recursos productivos y de manera especial al recurso tierra.**
- ii. Proporción significativa de los productores sometidos a una estructura minifundaria de la tenencia de la tierra.**
- iii. Falta de consistencia y efectividad de los programas de promoción y organización que motiven al agricultor y su familia hacia un cambio en pro de su participación efectiva en el proceso de desarrollo rural.**
- iv. Falta de oportunidades para la capacitación e incorporación de la mujer y la juventud en el proceso productivo, como medios para mejorar la estabilidad y nivel de vida de la familia rural.**
- v. Escasez de recursos humanos calificados para la administración y ejecución de proyectos de desarrollo rural integral y falta de una estructuración idónea de la capacitación rural de acuerdo a las realidades y necesidades del medio.**

- vi. Limitada capacidad de las entidades del sector para planificar, coordinar, organizar y ejecutar proyectos donde participen, intra e intersectorialmente, varias instituciones.
- vii. Falta de coherencia y continuidad en las políticas nacionales con relación al proceso de desarrollo rural y la insuficiencia de modelos conceptuales y organizativos exitosos que contribuyan a orientar la conducción de ese proceso.
- viii. Escaso número de esquemas organizativos de probada eficacia y eficiencia que incorporen la participación de las instituciones y beneficiarios del proceso de desarrollo rural integral.
- ix. Debilidad o ausencia de un proceso de regionalización y descentralización administrativa como mecanismo de ejecución de los proyectos de desarrollo rural regional integral.

c. **Objetivos**

—Objetivo general

Cooperar con las instituciones nacionales en la definición, instrumentación y ejecución de políticas y programas que conduzcan a un proceso eficiente y eficaz de desarrollo rural integral, acorde con las características y políticas de cada uno de los Estados Miembros que muestre interés por este programa.

—Objetivos específicos

Colaborar con los países en:

- i. Desarrollar políticas, modelos y sistemas institucionales que agilicen una reforma agraria acorde a las realidades económicas, sociales y políticas de los Estados Miembros que manifiesten interés en ello.
- ii. Diseñar proyectos que integren los elementos físicos, técnicos, sociales, organizacionales y de servicios que contribuyan a lograr el desarrollo rural integral y la participación de los beneficiarios.
- iii. Promover, diseñar y probar metodologías para la promoción, capacitación y organización de los jóvenes, productores, mujeres y la familia rural en su conjunto con fines productivos y de servicio, para elevar sus niveles de ingreso, ocupación y participación en la toma de decisiones dentro de proyectos de desarrollo rural integral que estén de acuerdo con las realidades económicas, sociales, políticas e institucionales de los Estados Miembros.

- iv. Formar personal para la promoción, capacitación y organización de los pobladores rurales.
 - v. Desarrollar la capacidad de las instituciones para planear, coordinar, organizar y ejecutar proyectos con participación integral y efectiva de instituciones de dentro y fuera del sector y de los beneficiarios del proceso de desarrollo rural.
 - vi. Colaborar con los países en el desarrollo de los recursos humanos que se requieran para la administración y ejecución de proyectos de desarrollo rural integral.
 - vii. Organizar a los miembros de la familia rural en las formas asociativas de producción y servicios acordes con sus necesidades.
- d. Estrategia del programa

Promoción y apoyo a las instituciones nacionales en:

- i. La instrumentación de sistemas conducentes a desarrollar planes y programas de reforma agraria dentro del marco legal y sociopolítico de cada uno de los Estados Miembros que manifieste interés en ello.
- ii. El diseño, elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo rural integral compatibles con los lineamientos y políticas nacionales al respecto.
- iii. Establecer formas de promoción y organización que induzcan y hagan efectiva la participación de los productores, los jóvenes, las mujeres y la familia rural en general, con el fin de obtener niveles de ingreso y ocupación que los incorporen al proceso de desarrollo agrícola y bienestar rural de sus respectivos países.
- iv. El adiestramiento del personal de las instituciones y miembros de la familia rural, para la elaboración y ejecución conjunta de planes y proyectos de desarrollo rural que contemplen formas de organización de la producción y servicios acordes a las realidades económicas, sociales y políticas de los Estados Miembros.
- v. Determinar los mecanismos de coordinación institucional e intersectorial para la ejecución de proyectos de desarrollo integral y regional de acuerdo a las características político-administrativas de cada país.
- vi. Promover y organizar en las instituciones responsables de la conducción de programas educativos informales, de los servicios de extensión y de los relacionados con el desarrollo de la comunidad, el

establecimiento de unidades especializadas que canalicen y orienten el proceso de participación de los beneficiarios en los planes y proyectos de desarrollo rural.

vii. La selección y utilización de los esfuerzos y proyectos exitosos de desarrollo rural como elemento de demostración dentro del ámbito nacional, interregional e internacional.

viii. El intercambio recíproco de información y experiencias entre países, organismos internacionales, regionales, subregionales y programas específicos en el campo del desarrollo rural.

IX. Planificación y administración para el desarrollo agrícola y bienestar rural

a. Problema

El desarrollo agrícola y el bienestar rural requieren de la identificación e interpretación de problemas relevantes y del diseño y ejecución de políticas, planes y proyectos que sean coherentes y sistemáticos para la solución de los problemas, según las prioridades políticas de los países de la región, las necesidades de la población rural y las potencialidades agrícolas.

La planificación sectorial no ha logrado, a pesar de los esfuerzos hechos, que se cumpla satisfactoriamente el proceso de planificación y el desarrollo de la capacidad para sistematizar los procesos de toma de decisiones. Esta deficiencia se acrecienta por la limitada acción administrativa de las instituciones públicas y privadas para llevar adelante los planes y programas desarrollados, de tal forma que sea posible transformar las políticas y recursos físicos, humanos y financieros en mayor y mejor capacidad operativa, para prestar servicio a los productores y a la población en general.

La limitada capacidad orgánico-administrativa y la dificultad para integrar los procesos de planificación y ejecución, han sido señalados como dos de los mayores obstáculos para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural de los países de la región.

b. Causas del problema

El limitado impacto y credibilidad del sistema de planificación sectorial agropecuaria y los problemas administrativos que disminuyen la capacidad de ejecución de los planes, programas y proyectos desarrollados por los países, pareciera que se deben, entre otras cosas, a:

- i. Limitada capacidad para identificar problemas y diseñar políticas relevantes a la problemática del desarrollo sectorial.
- ii. Limitada integración entre el sector público y el privado en el proceso de planificación y ejecución de planes, programas y proyectos del sector.
- iii. Escasa vinculación entre el sistema de toma de decisiones políticas y el sistema de planificación, en general y sectorial, en particular.
- iv. Insuficiente integración entre la definición de políticas y su ejecución.
- v. Limitada coordinación interinstitucional a nivel sectorial que facilite la planificación y ejecución de programas de fomento y desarrollo.
- vi. Limitada integración entre los diferentes niveles de toma de decisiones —nacional, regional y de origen local.
- vii. Poca vinculación de los organismos públicos de nivel regional y local al sistema de planificación nacional.
- viii. Deficiente estructura y falta de capacidad técnica y de recursos físicos, humanos y financieros capaces de dar solidez a los planteamientos del sistema de planificación.
- ix. Limitada capacidad administrativa de las instituciones del sector para identificar, diseñar, preparar, organizar y ejecutar planes, programas y proyectos de fomento y desarrollo del sector.

c. Objetivos

—Objetivo general

Cooperar con las instituciones nacionales del sector público y privado en sus esfuerzos por mejorar la capacidad orgánico-administrativa, así como su eficiencia y eficacia para diseñar políticas, planes, programas y proyectos y para traducirlos en bienes y servicios que permitan lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

—Objetivos específicos

Apoyar a los países para:

- i. Identificar la problemática económico-social y política en lo referen-

te al desarrollo agrícola y el bienestar rural, para el diseño de políticas y estrategias operativas relevantes a dicha problemática.

- ii. Lograr la integración y cooperación entre el sector público y el privado en los procesos de planificación y ejecución de las actividades del sector.
- iii. Mejorar la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de hacerlas más eficientes para la ejecución de las políticas, programas y proyectos en los bienes y en la prestación de servicios para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.
- iv. Lograr la cooperación y coordinación interinstitucional a fin de conseguir la definición y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo agrícola y bienestar rural.
- v. Mejorar el sistema y los procesos de planificación y de toma de decisiones para una eficaz planificación del proceso de desarrollo agrícola y bienestar rural.
- vi. Mejorar las estructuras orgánicas, la capacidad gerencial y técnica, para una mejor utilización de los recursos físicos, humanos y financieros, a fin de dar solidez al sistema de planificación sectorial y a la ejecución de los planes.

d. Estrategia del programa

El programa orientará sus acciones al apoyo y asesoramiento a las instituciones nacionales encargadas de la planificación, organización y coordinación de los organismos del sector agrícola, en los aspectos de:

- i. Redefinición de los procesos de planificación y ejecución, buscando la articulación de las acciones de los sistemas institucionales.
- ii. Capacitación de los cuadros directivos de las instituciones del sector agrícola en aspectos administrativos y de gestión a los niveles local, regional y nacional.
- iii. Desarrollo y aplicación de los mecanismos que permitan, tanto la caracterización e interpretación de la problemática del medio rural, como el planteamiento, definición e instrumentación de soluciones para ella.

Por otra parte en el plano multinacional, el programa realizará estudios comparativos de modelos institucionales y métodos de planificación-ejecución para su evaluación y posible aplicación.

X. Información para el desarrollo agrícola y el bienestar rural

a. Problema

Las políticas, programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural que llevan a cabo los países de América Latina y el Caribe, deben basarse en las realidades de cada país y de la situación internacional.

La identificación y dimensionamiento de la realidad nacional e internacional depende en buena parte de que los países cuenten con un diagnóstico actualizado de la situación regional y nacional.

La realización de diagnósticos analíticos y actualizados depende de la disponibilidad de datos sistemáticos y periódicos sobre las características y tendencias del desarrollo sectorial.

Las limitaciones en la disponibilidad de datos y capacidad analítica en tipo, cantidad, calidad y periodicidad, capaces de facilitar los procesos de toma de decisiones sectoriales, representa uno de los obstáculos sustantivos al desarrollo del sector.

Por otra parte el proceso de toma de decisiones sectoriales se ve afectado por el grado de disponibilidad de información relacionada con la base informativo-bibliográfica que permite determinar los conocimientos existentes sistematizados en relación con los problemas de desarrollo del sector.

La falta de infraestructura y personal en el campo de la documentación es el factor limitante complementario a los problemas anteriormente mencionados en relación con los elementos numéricos en que se basan los análisis, políticas y decisiones sobre el desarrollo agrícola y el bienestar rural del sector.

b. Causas del problema

i. Limitada capacidad institucional para diseñar, organizar y ejecutar sistemas de información que sirvan al planteamiento y racionalización de las decisiones sectoriales.

ii. Poca disponibilidad de información sectorial y captada sistemáticamente con suficiente cobertura y confiabilidad y que además su publicación y disponibilidad sea oportuna y accesible.

iii. Limitada capacidad analítica en las instituciones sectoriales para la identificación de los datos requeridos y los procedimientos de análisis relevantes a los procesos de planificación y toma de decisiones.

- iv. Escasa capacidad y adecuación de los recursos técnicos, físicos, humanos y financieros a la magnitud y complejidades de los sistemas modernos de información y análisis de datos para la planificación y toma de decisiones.
- v. Escasa coordinación entre los sistemas y servicios de información para evitar duplicación de esfuerzos y uso de recursos.
- vi. Limitada capacidad en relación con los recursos humanos, físicos y financieros para atender los aspectos relacionados con la base informativo-bibliográfica sectorial.

c. Objetivos

—Objetivo general

Apoyar a instituciones nacionales en el establecimiento, desarrollo y consolidación de sistemas nacionales de información y documentación agrícola y su integración al sistema interamericano de información y análisis agrícola.

—Objetivos específicos

Colaborar con instituciones nacionales en:

- i. El mejoramiento de la disponibilidad de información sectorial sistemática que posea adecuada cobertura, confiabilidad, oportunidad y acceso.
- ii. El desarrollo de la capacidad analítica en las instituciones sectoriales en la identificación de los datos y procedimientos de análisis relevantes a los procesos de toma de decisiones de planificación.
- iii. El desarrollo de recursos técnicos, físicos, humanos y financieros adecuados a la magnitud y complejidades de los sistemas modernos de información y análisis de datos para la planificación y toma de decisiones.
- iv. El mejoramiento de la disponibilidad en cantidad y calidad de los recursos físicos, humanos y financieros relacionados con la generación y mantenimiento de una base informativo-bibliográfica actualizada sobre el desarrollo agrícola y bienestar rural del sector.
- v. La inclusión de información y documentación sistematizada, en los planes de desarrollo agrícola y rural.

d. Estrategia del programa

- i. El programa concertará sus acciones de cooperación técnica en forma directa con las unidades de información de los Ministerios de Agricultura, Oficinas de Planificación Sectorial, Institutos de Estadísticas y Censos, Facultades de Ciencias Agropecuarias y Forestales e Institutos de Investigación Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables de los países miembros del IICA.**
- ii. La cooperación técnica a nivel de país se concentrará en la planificación, establecimiento, coordinación y desarrollo de los sistemas nacionales de información agrícola; la capacitación de recursos humanos (técnicos y usuarios); la promoción, difusión y utilización de la información.**
- iii. Se promoverá la cooperación técnica recíproca entre las instituciones de información nacionales, internacionales, regionales y subregionales.**
- iv. El establecimiento del Sistema Interamericano de Información Agrícola-AGRINTER, en 1972, como una asociación de los sistemas nacionales de información agrícola de la región, constituye la base sobre la cual se desarrollarán los proyectos de información documental y a su vez servirá como modelo para el establecimiento del sistema interamericano de información numérica.**
- v. La designación del CIDIA, en aquella fecha, como núcleo del AGRINTER permite una serie de acciones de coordinación y normalización de la operación del sistema interamericano.**
- vi. La Asociación Interamericana de Bibliotecarios y Documentalistas Agrícolas —AIBDA, a la cual el IICA brinda su apoyo desde 1953, constituye el elemento aglutinante de los recursos humanos involucrados en el campo de la información agrícola.**
- vii. Los esfuerzos del IICA, en este programa, se complementan y coordinan con los recursos que otros organismos internacionales, como CEPAL, FAO, UNESCO, CEPIS, etc., dedican a desarrollar la capacidad de las unidades de información de los países de América Latina y el Caribe.**
- viii. El desarrollo del programa estará a cargo del Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola dadas las características técnicas del mismo y su capacidad técnica, experiencia y organización como unidad especializada en los temas del programa.**

CAPITULO IV
ORGANIZACION INSTITUCIONAL



CAPITULO IV

ORGANIZACION INSTITUCIONAL

A. INTRODUCCION

En una región de características tan variadas como es el Continente Americano, la cooperación técnica debe responder con agilidad y flexibilidad a los continuos cambios en las necesidades y políticas de desarrollo agrícola y bienestar rural de los distintos países. El IICA, como organismo del ámbito interamericano, debe dotarse de una nueva estructura que le permita cumplir con esa condición en acatamiento al mandato de su Convención.

B. ORGANIZACION TIPO MATRICIAL

La primera característica que presenta la nueva estructura es la de una organización tipo matricial. Este tipo de organización utiliza un sistema de jerarquías, técnica y administrativa, identificadas claramente pero interrelacionadas e incluye, no sólo la estructura para ello, sino también los mecanismos de apoyo.

En una organización matricial, los administradores están sujetos a una doble jerarquía y a un programa detallado de trabajo. De un lado de la jerarquía reciben las orientaciones, objetivos y metas de rendimiento técnico y por el otro, los recursos para trabajar y el control de éstos.

La organización matricial llevará a sistematizar las relaciones entre las unidades con funciones de apoyo y las unidades con funciones de línea. También permitirá precisar la interacción entre las funciones de dirección de programas y las de dirección y supervisión por área geográfica; al igual que las relaciones entre éstas y las de los jefes de proyectos.

Los elementos que constituyen las unidades de acción dentro de la estructura son los proyectos, en cuyas jefaturas recaerá tanto la responsabilidad técnica como la operativa.

C. DESCENTRALIZACION

La dispersión geográfica de las acciones del IICA lo obliga a establecer unidades operativas descentralizadas, ubicadas en los lugares de Estados Miembros donde se realizan sus acciones. La descentralización como tal no incluye solamente la localización física, sino que incorpora también la planificación, ejecución y decisión, dentro de un marco apropiado de asignación de responsabilidad y delegación de autoridad, con base en políticas, planes, programas y proyectos definidos.

D. COMPONENTES DE LA ORGANIZACION

La organización matricial descentralizada opera como un sistema, el cual está integrado por unos elementos con dependencia directa de la Dirección General y otros que tienen vinculaciones presupuestarias y contractuales de diversas modalidades con el IICA.

Esos elementos son los siguientes:

- Oficina Central de la Dirección General.
- Direcciones de Areas.
- Oficinas Nacionales.
- Centros Especializados.
- Entidades Asociadas.

1. Oficina Central de la Dirección General

A nivel hemisférico se encuentra la Oficina Central de la Dirección General, con sede en San José, Costa Rica, en la cual se mantendrán las unidades de dirección, supervisión y apoyo a las descentralizadas, así como las funciones de relaciones externas y de control de los recursos.

a. El Despacho del Director General

Se ha integrado en un solo Despacho al Director y al Subdirector General. Forman parte de este conjunto, el Director de Gabinete, los Asesores del Director General en aspectos técnicos, financieros y jurídicos, las unidades responsables por las finanzas, personal, recursos físicos y servicios y la auditoría interna. Lo anterior permite una articulación estrecha y continua al más alto nivel de dirección, en el proceso de la conducción del Instituto.

b. Subdirección General Adjunta de Operaciones

La función principal de la Subdirección General Adjunta de Operaciones será la de asegurar la eficiente ejecución de los programas y proyectos del IICA y la coordinación de todas las operaciones, cualquiera que sea la fuente de financiamiento. Es la línea de mando, de delegación de autoridad, en representación del Director General para la toma de decisiones sobre aspectos de operación del Instituto.

La Subdirección General Adjunta de Operaciones tiene una estructura geográfica descentralizada compuesta por: Oficinas Nacionales, Direcciones de Area, y en la Sede de San José el Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) y el Centro Interamericano de Documentación e Infor-

mación Agrícola (CIDIA), los cuales llevan a cabo servicios directos a los países. Además, esta Subdirección cuenta con otras unidades para facilitar la supervisión y seguimiento de operaciones, y la dirección de fondos y proyectos especiales.

c. Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas

La Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas es responsable por la clase y calidad de trabajo técnico del IICA. Debe conducir el proceso participativo que incluye la identificación de problemas prioritarios; el diseño, revisión y ajuste de los programas del Instituto, así como de los proyectos; la asignación de recursos presupuestales entre programas y proyectos; la formulación técnica a seguir y la evaluación de la calidad y resultados técnicos de la ejecución del programa presupuesto bienal.

d. Subdirección General Adjunta de Asuntos Externos

Esta Subdirección General Adjunta atiende las relaciones oficiales con la Junta Interamericana de Agricultura y el Comité Ejecutivo del IICA, con los Estados Miembros y con los Observadores Permanentes. Tiene, además, a su cargo las relaciones con otros países y con organismos y agrupaciones internacionales, técnicos y financieros, públicos y privados, que colaboran con el IICA.

Es igualmente responsable por la información oficial, pública e interna de la Institución. Como unidad descentralizada depende actualmente de ella la Oficina Nacional de los Estados Unidos de América, cuya función además de la Representación del IICA ante ese país, incluye la relación con los organismos internacionales que allí tienen su sede.

Dentro del plan se contempla la apertura de la Oficina Nacional en Canadá, dependiente de esta Subdirección General Adjunta.

2. Direcciones de Area

Las Direcciones de Area están llamadas a contribuir al logro de una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, técnica y operativa del IICA, mediante la delegación de autoridad y responsabilidad, así como por medio de la agilización del proceso de toma de decisiones, la ubicación de un mayor porcentaje de funcionarios en el terreno y la mejor utilización de los mismos, tanto a nivel de área como entre las áreas.

De acuerdo con la situación actual en cuanto a la extensión geográfica del desarrollo relativo de los países miembros; a los nexos políticos, culturales y

económicos entre ellos a nivel bilateral y multilateral; el volumen de naturaleza de las actividades del IICA en cada país o región y, finalmente, a la conveniencia administrativa; las Direcciones de Área que se contemplan dentro del PMP son las siguientes:

Área 1—Central: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

Área 2—Caribe: Barbados, Dominica, Grenada, Guyana, Haití, Jamaica, Santa Lucía, Suriname y Trinidad y Tobago.

Área 3—Andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

Área 4—Sur: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

La existencia y jerarquía de estas direcciones permitirán relaciones más funcionales y fluidas entre los países dentro de un área, entre áreas diferentes y entre éstas y la Oficina Central de la Dirección General, al establecerse canales de comunicación y líneas de autoridad más directas según sea el caso.

Los Directores de Área deben obtener el máximo rendimiento del personal asignado a los países desplazándole de uno a otro, dentro de y entre áreas, de acuerdo a las necesidades de apoyo técnico de los países y de las áreas, en atención a las actividades programadas. También deben promover, concertar, supervisar y coordinar los proyectos multinacionales que operen en los países de su área, en coordinación con los Jefes de los Proyectos y con los Directores de Oficinas Nacionales y de Programas que correspondan, según el ámbito y tema de acción de cada proyecto.

Los Directores de Área ejercen autoridad sobre los Representantes en los países mediante acciones de supervisión, apoyo y asesoría. La delegación de autoridad y responsabilidad administrativa, así como la ejecución de los proyectos y actividades a nivel de país, quedan a discreción del Director General.

Las Direcciones de Área estarán ubicadas en: Costa Rica (Central), Jamaica (Caribe), Perú (Andina) y Uruguay (Sur), con el Director del Área como Director de la Oficina y Representante ante el país.

3. Oficinas Nacionales

La composición de cada oficina dependerá, entre otros factores, de:

- a. Condiciones del país y de su agricultura.
- b. Los proyectos y actividades concertadas entre el IICA y el país.

- c. El número y magnitud de los proyectos financiados con recursos externos.

Las funciones principales de las Oficinas del IICA en los Estados Miembros y de los Directores de dichas oficinas son las siguientes:

- a. Administrar los recursos humanos y financieros de los diferentes proyectos y actividades de su oficina.
- b. Supervisar, coordinar y apoyar los distintos proyectos y actividades que se llevan a cabo en el país o se relacionen con éste según sea el caso.
- c. Representar al Director General en el país.
- d. Apoyar administrativamente a las Direcciones de Programas que tuvieren sede en el país.
- e. Obtener, analizar y proporcionar información sobre los problemas más salientes del desarrollo agrícola y el bienestar rural en el país, así como sobre las acciones de su oficina.
- f. El Director de la oficina deberá suministrar experiencia técnica en el campo de su especialidad cuando sea necesario.

E. CENTROS ESPECIALIZADOS

Los centros de carácter especializado son: el Centro Interamericano de Información y Documentación Agrícola (CIDIA); el Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Los dos primeros son dependencias del IICA y están adscritos a la Subdirección General Adjunta de Operaciones, mientras que el CATIE funciona como organismo autónomo asociado.

El CIDIA es la unidad del sistema que pretende recoger las inquietudes del sistema que ofrece servicios a los países miembros en las áreas de información y documentación para el desarrollo agrícola y el bienestar rural, los cuales se encuentran dentro del programa diez del PMP y cuya necesidad se reitera en las Recomendaciones 1, 2 y 19 de la Octava Conferencia Interamericana de Agricultura.

El CEPI es la unidad del sistema que responde, en su creación, a la necesidad de apoyar la operacionalización, entre otros elementos, del inciso b, artículo 4, de la Nueva Convención y la Recomendación No. 13 de la Octava Conferencia Interamericana de Agricultura, sobre identificación, formulación y manejo de proyectos para el desarrollo agrícola y rural. Su objetivo general es asesorar,

mediar, estudiar, preparar y cooperar con los países miembros y con la Institución en la identificación y formulación de proyectos que utilicen recursos externos y de cuotas.

El CATIE, como unidad asociada del sistema, tiene características organizacionales que le brindan la independencia operativa que sus acciones requieren y los nexos necesarios con el IICA para garantizar su funcionamiento técnico, administrativo y financiero. Sus objetivos generales son la investigación y enseñanza a nivel de postgraduados en ciencias agropecuarias, forestales y afines.

Estos centros serán utilizados, dentro de la nueva política general de la Institución y en base a los lineamientos de este PMP, como elementos de apoyo y de fortalecimiento técnico de los programas, en los aspectos relacionados con las áreas de su competencia.

F. ENTIDADES ASOCIADAS

Además de los programas y centros ya indicados, el IICA realiza acciones mediante acuerdos y contratos celebrados con otras entidades en áreas técnicas o científicas de interés común. Actualmente y bajo esta modalidad aparecen, entre otros, convenios y contratos con las siguientes entidades: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Instituto Internacional de Agricultura Tropical (IITA), Universidad Estatal de Carolina del Norte y el Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo (SOLIDARIOS).

CAPITULO V
REQUERIMIENTOS DE RECURSOS PARA 1983-87



CAPITULO V

REQUERIMIENTO DE RECURSOS PARA 1983-87

A. INTRODUCCION

El Plan de Mediano Plazo como marco orientador de las acciones del Instituto, es elemento de proyección de necesidades y de recursos y representa, en sus aspectos financieros y presupuestarios, la base de la acción interinstitucional en el período del Plan.

En el pasado se habían realizado esfuerzos por estimar y proyectar los crecimientos en recursos financieros y de personal. Sin embargo, la experiencia demostró que este sistema, en las condiciones prevalentes de inflación y recesión, tiene ciertas limitaciones.

Es necesario considerar con mayor realidad las condiciones cambiantes en el marco institucional, en lo que a disponibilidad de recursos se refiere.

Por lo anterior, se ha considerado necesario plantear los lineamientos básicos de la política sobre finanzas y presupuesto y una propuesta de la estructura inicial en 1983, en base a la cual y a la experiencia de su ejecución se harán los ajustes correspondientes a través del proceso de concertación con los países miembros para los bienios siguientes.

B. LINEAMIENTOS BASICOS

1. Incrementos presupuestarios generales y específicos

Como es sabido, la región ha sufrido en la última década una serie de presiones inflacionarias que han afectado al presupuesto del IICA.

A la luz de lo anterior y con el propósito de mantener la capacidad real de servicio en el período del Plan, los incrementos presupuestarios a plantearse, se basarán en un estimado de la tasa promedio de inflación anual, que se puede esperar en los países de la región.

Este planteamiento significa que cualquier aumento por encima de la tasa general de inflación será basado específicamente en programas y proyectos nuevos o ampliaciones de aquéllos que estén operando, como respuesta a propuestas concretas y específicas en cada caso, sujetas a la aprobación de la JIA.

2. Distribución general de los costos

De acuerdo con la nueva Convención, los costos institucionales deberán estar constituidos por tres grandes rubros:

- a. **Servicios de Cooperación Técnica Directa**
- b. **Dirección General**
- c. **Costos Generales y Provisiones**

Los servicios de cooperación técnica del IICA estarán representados por los diez Programas descritos en el Capítulo III y por los centros especializados, actualmente CIDIA, Centro de Proyectos de Inversión y CATIE. En el presupuesto asignado a este rubro se incluyen los sueldos del personal técnico y de los Directores de Programas y Centros, los gastos de operación y servicios generales, equipo y mobiliario. Los presupuestos para Programas podrían variar durante el período, de acuerdo con las prioridades que la JIA y el proceso de concertación con los países determinen y con los aportes adicionales que los países acuerden para determinados programas.

En el presupuesto de la Oficina Central de la Dirección General se incluyen los costos de personal técnico, gastos de operación y servicios generales de los cuadros directivos, técnicos y administrativos de la Dirección y Subdirección General, de la Subdirección General Adjunta de Operaciones, de la Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas y de la Subdirección General Adjunta de Asuntos Externos. En la Subdirección General Adjunta de Operaciones se incluyen los costos de los Directores de Areas y los Directores de las Oficinas Nacionales.

Se pretende que los costos de la Oficina Central de la Dirección General deben ir reduciéndose gradualmente hasta representar cerca del 25 por ciento del presupuesto básico. La financiación para esta reducción provendría del cobro de costos de apoyo técnico y supervisión a los proyectos financiados con fondos extracuatras.

El presupuesto para costos generales y provisiones cubre gastos no asignables a ninguna área geográfica o unidad operativa en particular, obligaciones asumidas y provisiones de varias contingencias que pueden ocurrir en la ejecución del presupuesto global.

3. Recursos externos: gastos administrativos

Durante el período de expansión de la década de los setenta, los recursos externos adquirieron un lugar preponderante en las operaciones generales del IICA.

Para garantizar un manejo eficiente de los recursos externos, el Instituto incluirá en sus convenios o contratos con organismos financieros, países extracontinentales u otros, los siguientes elementos:

- a. Cargo por costos administrativos de supervisión y de apoyo técnico.
- b. Creación de un fondo rotatorio por parte de la Institución contratante a fin de que el Instituto no tenga que hacer adelantos de gastos, recurrir a préstamos de terceros, o absorber pérdidas por diferencias cambiarias ocurridas entre el momento de la iniciación de las acciones y la rendición de las cuentas y reembolsos respectivos.

C. ANALISIS DEL PRESUPUESTO DE 1983. IMPLICACIONES Y EVOLUCION PARA EL CORTO PLAZO

El análisis del presupuesto 1983 debe ser planteado dentro de tres principios fundamentales:

1. El presupuesto 1983 es un presupuesto de transición y como tal sujeto a los ajustes que se originen en los procesos de concertación con los planes y la aprobación de la JIA.

2. La Institución pretende en el período del Plan mantener una proporción de alrededor de 70 por ciento para costos de personal y 30 por ciento para costos de operación y servicios generales.

3. La Institución pretende en el período del Plan que los servicios de cooperación técnica directa (Programas y Centros) representen el 75 por ciento de los costos totales de la Institución.

Dentro de los principios anteriores se presentan los cuadros 1 y 2 en los cuales se observa la distribución porcentual de costos de personal, costos de operación y servicios generales a nivel de la Oficina Central y unidades dependientes y según la distribución geográfica.

En ambos casos se observa que a nivel de dirección y supervisión, las unidades que requieren más apoyo en fondos de operación son las Subdirecciones Generales Adjuntas de Operaciones y de Desarrollo de Programas.

Como se observa del análisis de los cuadros 1 y 2, el problema inmediato sería la búsqueda de una reestructuración en favor del aumento de la fracción destinada a los costos de operación y de servicios generales, rebajando el nivel de los costos de personal. Los ajustes necesarios serán introducidos en los programas presupuestados de los bienios 1984-85 y 1986-87.

CUADRO 1**PLAN DE MEDIANO PLAZO. ESTRUCTURA DE COSTOS DE LAS UNIDADES ENCARGADAS DE DIRECCION, SEGUIMIENTO Y SUPERVISION. 1983.**

Estructura de Costos (%)				
Unidad	Personal	Operaciones	Servicios Generales	Total
Dirección General	79	15	6	100
SDGA Operaciones	75	13	2	100
SDGA Asuntos Externos	71	26	3	100
SDGA Desarrollo de Programas	80	16	4	100

CUADRO 2**PLAN DE MEDIANO PLAZO. ESTRUCTURA DE COSTO CON CARACTER "GEOGRAFICO" DE LAS UNIDADES. 1983**

Estructura de Costos (%)				
Area	Personal	Operación	Servicios Generales	Total
Central-1	77	17	6	100
Caribe-2	71	21	8	100
Andina-3	75	20	5	100
Sur-4	74	17	9	100
1983 TOTAL	75	18	7	100
1982 TOTAL	76	15	9	100

Otro elemento importante del análisis del presupuesto de 1983, es el hecho de que, a pesar de los esfuerzos realizados en este presupuesto de transición, sólo el 55.4 por ciento se dedica a servicios de cooperación técnica directa, 30.8 por ciento a la Dirección General y 13.8 por ciento a Costos Generales y Provisiones (Cuadro 3). Sin embargo, este último rubro no forma parte directamente de las actividades de los servicios de cooperación técnica ni de apoyo, siendo considerados más bien como costos de contingencia. Por tanto, si se toma separadamente los otros dos rubros la proporción de servicios de cooperación técnica directa sería de 64.3 por ciento.

CUADRO 3

PLAN DE MEDIANO PLAZO. DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LOS RECURSOS TOTALES DE LA INSTITUCION POR TIPO DE ACTIVIDAD. 1983

Tipo de Actividad	%
Servicios de Cooperación Técnica Directa (Programas y Centros)	55.4
Programas	46.2
Centros	9.2
Dirección General (Dirección, Supervisión y Apoyo)	30.8
Costos Generales y Provisiones	13.8
TOTAL	100

D. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

El personal profesional internacional para 1983 se ha programado en 186 técnicos en lugar de los 219 que se habían previsto en el proyecto de Programa-Presupuesto presentado en agosto de 1981. Ellos responden a la política de no aumentar el personal si no se dispone de los recursos necesarios para que ésta opere al máximo de eficiencia posible. Este principio se mantendrá en los años futuros.

Las necesidades de personal técnico profesional, regular, temporal, consultor, asociado, local y de servicios generales estarán en relación directa con la demanda de los programas y proyectos concertados con los países.

Se mantendrá un equipo básico de personal técnico profesional suficiente para mantener un eficiente desarrollo de los programas y proyectos aprobados por la JIA en sus reuniones bienales. En consecuencia, cualquier aumento de personal profesional estará sujeto a la aprobación de nuevos programas y proyectos (con fondos de cuotas o recursos externos), por parte de la JIA y teniendo en consideración la necesidad de contar con suficientes recursos para operación.

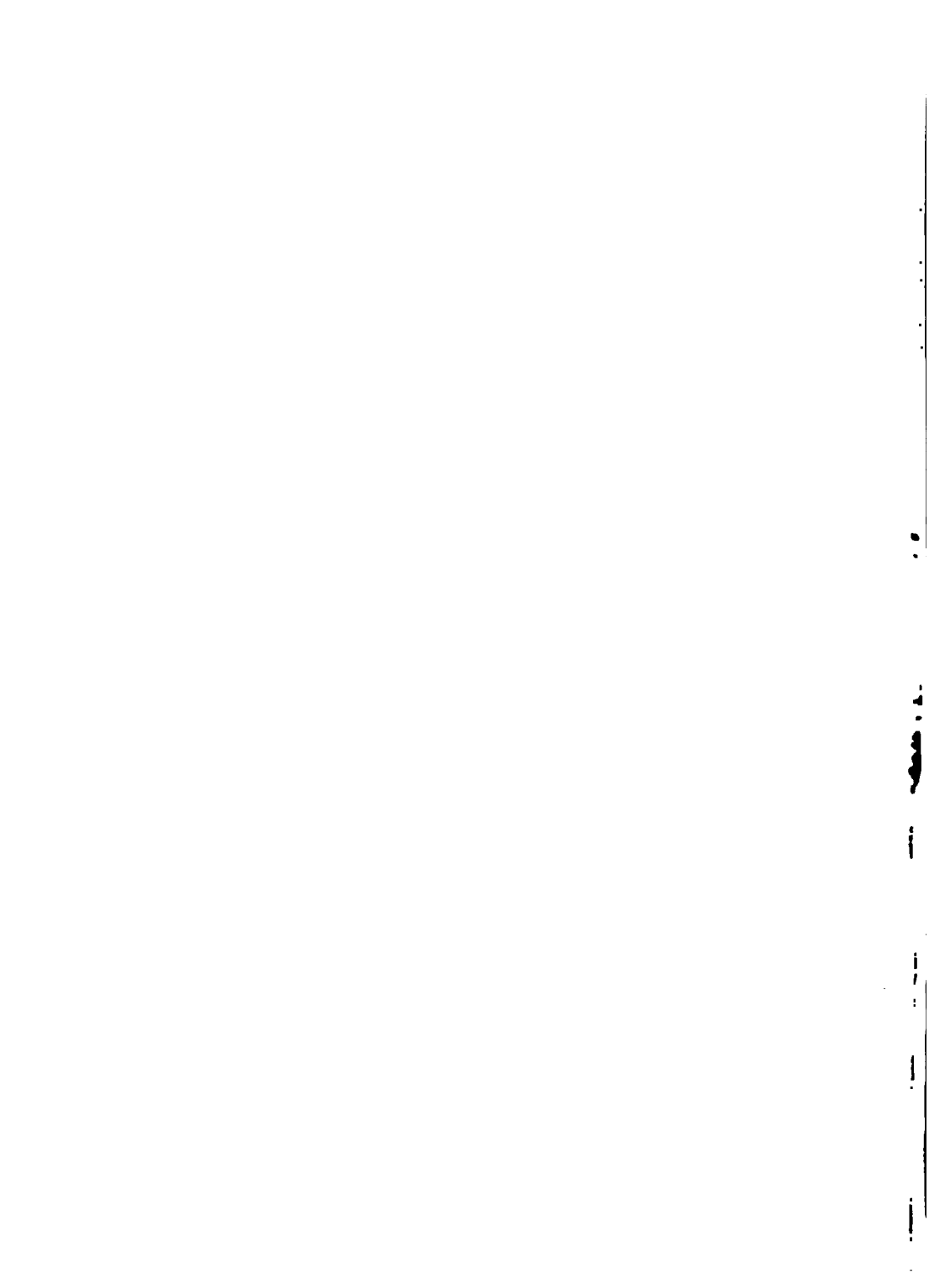
A fin de lograr alguna reducción en los costos de personal, se tratará de utilizar personal nacional para ciertos cargos administrativos. Como medio de impulsar y apoyar la capacitación de personal en los países, así como para tener una mayor y mejor vinculación con los organismos nacionales, se tratará de utilizar al máximo personal técnico nacional para trabajos en proyectos específicos dentro del propio país.

.

La edición y publicación de este documento es responsabilidad de la Dirección de Información Pública y Apoyo Institucional del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

En la misma participaron funcionarios de esa Dirección y de la Imprenta del IICA.

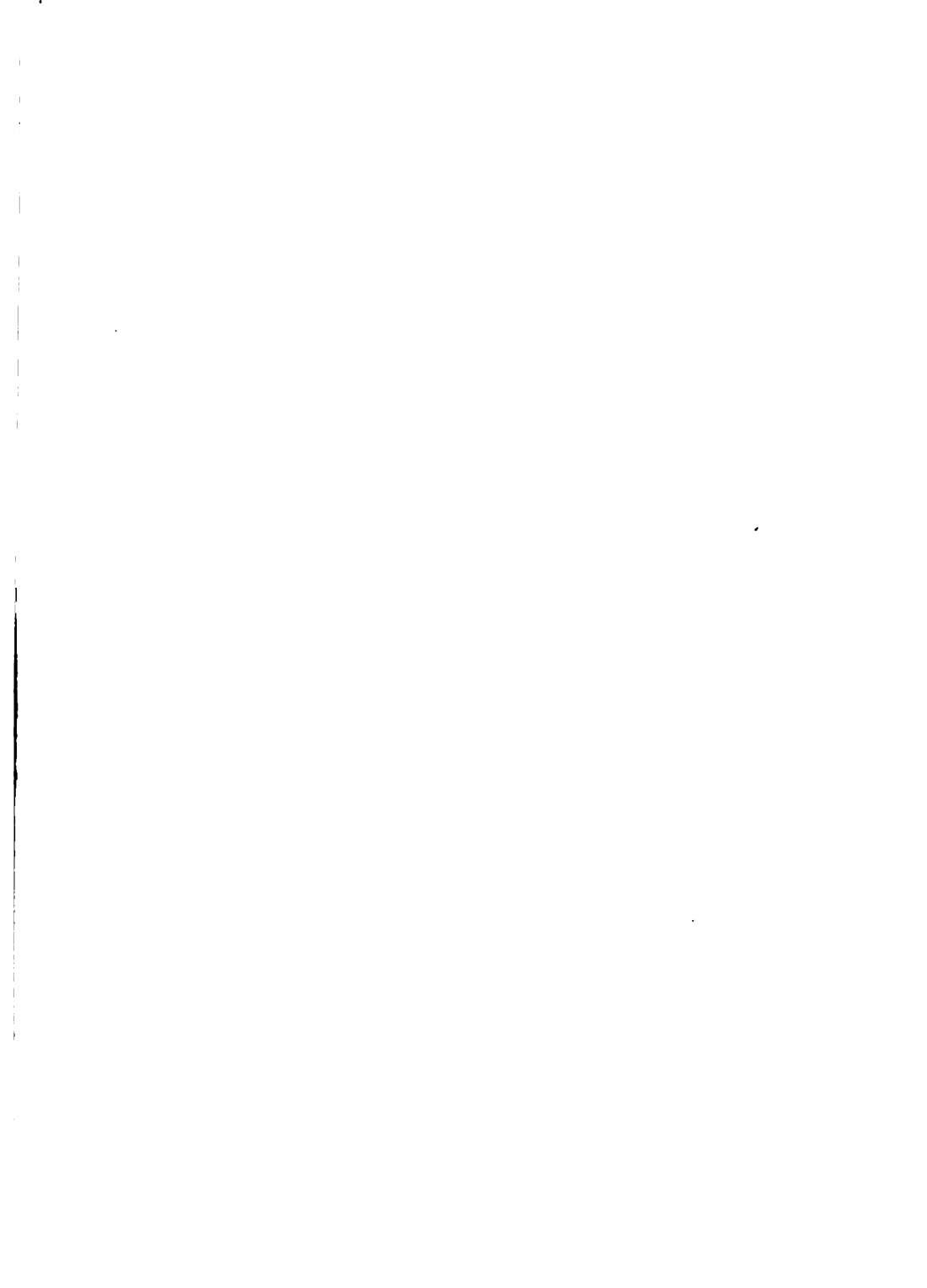
Se terminó de imprimir en el mes de marzo de 1983 con un tiraje de 2 000 ejemplares.



MEDIUM-TERM PLAN
1983-1987







MEDIUM-TERM PLAN 1983-1987



Central Office of the General Directorate
Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture
San Jose, Costa Rica
1982

CONTENTS

CONTENTS

	Page
INTRODUCTION	11
SUMMARY	15
CHAPTER I: OBJECTIVES AND STRATEGIES FOR THE MEDIUM-TERM PLAN	21
A. Introduction	21
1. Origin and purpose of the Medium-Term Plan	21
B. IICA's General Objective and Strategy	22
C. Specific Objectives	22
D. Tools for Action and Nature of Operations	23
1. Tools for action	23
2. Nature of operation	24
CHAPTER III: GUIDELINES FOR INSTITUTIONAL ACTION	29
A. Introduction	29
B. Basic Guidelines for Technical Action	29
C. Basic Guidelines for Administrative Action	31
D. Guidelines for External Affairs	32
E. Guidelines for Human Resources	35
CHAPTER III: IICA'S PROGRAMS	39
A. Introduction	39
B. Program Operation	41
C. Program Content	42
I. Formal agricultural education	42
II. Support of national institutions for the generation and transfer of agricultural technology	45
III. Conservation and management of renewable natural resources	48
IV. Animal Health	51
V. Plant Protection	53
VI. Stimulus for agricultural and forest production	56
VII. Agricultural Marketing and Agroindustry	59
VIII. Integrated Rural Development	62
IX. Planning and management for agricultural development and rural well-being	65
X. Information for agricultural development and rural well-being	68

CHAPTER IV: INSTITUTIONAL ORGANIZATION	73
A. Introduction	73
B. Matrix Organization	73
C. Decentralization	73
D. Components of the Organization	73
1. The Central Office of the General Directorate	74
2. Area Offices	75
3. National Offices	76
E. Specialized Centers	77
F. Associated Entities	78
CHAPTER V: RESOURCE REQUIREMENTS FOR 1983-87	81
A. Introduction	81
B. Basic Guidelines	81
1. General and specific budgetary increases	81
2. General cost distribution	81
3. External resources: Administrative expenditures	82
C. Analysis of the 1983 budget. Implications and Short-Term develop- ment	83
D. Personnel Requirements	84

INTRODUCTION

•

•



INTRODUCTION

The Inter-American Board of Agriculture, at its First Regular Meeting (Buenos Aires, Argentina, August 10-13, 1981), approved Resolution IICA/JIA/Res.6(1-0/81), entitled Group of Experts. Numeral 5, section b of the operative part of this resolution states:

“Work to update the Medium-Term Indicative Plan shall be concluded before July 15, 1982, and shall be sent to the members of IICA’s Executive Committee 60 days prior to their annual meeting in October 1982.”

An initial version of the Medium-Term Plan was studied and discussed by the Executive Committee, which met in San Jose, Costa Rica from September 12 to 17, 1982. A revised version was then submitted to the consideration of the Second Special Meeting of the Inter-American Board of Agriculture, held from October 27 to 29 of the same year.

At that time, the members of the Board approved the Medium-Term Plan and issued Resolution No. 14, dated October 28, 1982, which reads as follows:

RESOLUTION No. 14

MEDIUM-TERM PLAN

The INTER-AMERICAN BOARD OF AGRICULTURE, at its Second Special Meeting,

HAVING SEEN:

Document IICA/JIA/Doc.28(82), dated 26 October, on the Medium-Term Plan, and the Report of the Second Regular Meeting of the Executive Committee, held from September 12, to 17 and from October 25 to 26, 1982.

CONSIDERING:

That, according to Article 8, clause a. of the Convention on the Institute: "The Board shall have the following functions: a. To adopt measures related to the policy and action of the Institute . . ." and

That it is advisable and necessary, for the action of the Institute, to have a Medium-Term Plan,

RESOLVES:

1. To adopt the Medium-Term Plan submitted by the Director General, with the additions made by the Executive Committee.
2. To entrust the Director General to put the Medium-Term Plan into effect as of the date of this Resolution.
3. To entrust the Director General to report to the Executive Committee and to the Board on actions taken.

SUMMARY



MEDIUM-TERM PLAN

SUMMARY

The Inter-American Board of Agriculture, at its First Regular Meeting, approved Resolution IICA/JIA/Res.6(I-0/81), which requested that the Medium-Term Plan be updated. The updated version of the document was to be reviewed by the Executive Committee and sent, with the Committee's recommendations, to the Inter-American Board of Agriculture for approval at its next Special Meeting in October 1982.

The general purpose of the Medium-Term Plan is to serve as a framework for orienting IICA's actions during the 1983-1987 period. It is based on the general policy guidelines set forth in the document entitled "General Policies of IICA."

The Medium-Term Plan is viewed as a flexible document open to ongoing adjustment, that should adapt to the changing economic, social and political processes of the Member States.

It will serve IICA as a guide in setting standards for all the Institute's operating units.

Chapter I gives the objectives and strategies of the Medium-Term Plan and sets forth the specific objectives, in line with those given in the document "General Policies of IICA." Six basic tools for action are described: technical support, which is understood as the use of the know-how and experiences of IICA and of other institutions; studies, which include the compilation and organization of existing information and documentation; direct action, which will be provided through the centers specializing in information, project identification and formulation, and post-graduate studies and research; technical-scientific brokerage, which, at the request of the countries, will identify and locate specialists with technical skills and experience who can contribute to solving specific problems; technical reciprocal cooperation, which will make it possible to use the technical skills of some countries in benefit of others, with IICA serving as the instrument of reciprocal transfer; and training at all levels. IICA's actions will be: effective, participatory, multinational, temporary, complementary, flexible and innovative.

Chapter II presents the guidelines for institutional action, which will serve as an orienting framework and the basis on which the Programs are built. They are divided into four areas: technical, administrative, external affairs and personnel.

The guidelines for IICA's technical action include: achieving technical leadership, concentrating action, improving IICA's technical competence, developing mechanisms and processes for anticipating the development trends of the region, and improving IICA's technical-scientific brokerage skills.

The guidelines for IICA's administrative action will lead to: decentralization of operations through geographic areas to which responsibility for implementation is delegated; the organization of administrative and financial procedures; and the improvement of management information systems.

IICA's guidelines for action in external affairs include: seeking internal support, reinforcement and meshing of actions; achieving a permanent and consistent image on the international scene; stepping up inter-agency coordination and cooperation at the public and private levels; and increasing actions to channel external technical and financial resources to benefit the member countries.

The guidelines IICA will follow in the area of human resources provide a framework for giving professional standing to the units responsible for recruiting, hiring, upgrading and creating incentives for personnel, and developing professional careers at IICA, in order to provide the countries with high-quality technical cooperation.

Chapter III describes the programs, seen as tools for identifying, analyzing and setting priorities for problem areas facing agricultural and rural development in the countries. It sets forth strategies for solving these problems and gives a framework for systematic action through projects as part of a continuous process of revision and evaluation. This will make it possible to update actions in accordance with the dynamics of social, political and economic change in the region. Ten programs are proposed: formal agricultural education; support of national institutions for the generation and transfer of agricultural technology; conservation and management of renewable natural resources; animal health; plant protection; stimulus for agricultural and forest production; agricultural marketing and agroindustry; integrated rural development; planning and management for agricultural development and rural well-being; and information for agricultural development and rural well-being.

Chapter IV describes the institutional organization of the General Directorate and places emphasis on decentralization, which includes not only the physical location of the operating units, but also incorporates planning, implementation and decision-making as part of the allocation of responsibilities and the delegation of authority, on the basis of policies, plans, programs and specific projects.

The major units in the proposed organization are: the Office of the Director General, and the Assistant Deputy Directors General for External Affairs, Program Development, and Operations. The technical features of the decentralization are covered through the Program Directors, while the Area Directors, National Offices and Specialized Centers are responsible for operational matters.

Finally, the Medium-Term Plan document sets forth basic guidelines for financial and budgetary policy and describes the budgetary structure for 1983. On the basis of experience with implementation during this transitional period, the necessary adjustments can be made through the process of reaching agreement with the member countries during subsequent periods.

CHAPTER I

OBJECTIVES AND STRATEGIES FOR THE MEDIUM-TERM PLAN



CHAPTER I

OBJECTIVES AND STRATEGIES FOR THE MEDIUM-TERM PLAN

A. INTRODUCTION

1. Origin and purposes of the Medium-Term Plan

The Inter-American Board of Agriculture, at its First Regular Meeting (Buenos Aires, Argentina, August 10-13, 1981), approved Resolution IICA/JIA/Res.6 (I-0/81), entitled Group of Experts. Numeral 5, section b of the operative part of this resolution states:

"Work to update the Medium-Term Indicative Plan shall be concluded before July 15, 1982, and shall be sent to the members of IICA's Executive Committee 60 days prior to their annual meeting in October 1982."

This document has been prepared in compliance with Resolution 6, for submission to the consideration of the Executive Committee. It can then be forwarded for approval to the Inter-American Board of Agriculture, together with any observations and recommendations the Committee may deem appropriate.

The general purpose of the Medium-Term Plan (PMP) is to provide a framework for guiding the actions of the Institute from 1983 to 1987, on the basis of the general policy guidelines contained in the basic document "General Policies of IICA."

Specifically, the Plan will seek to:

- a. Equip IICA authorities and technical personnel with criteria for making decisions on planning and implementation of the Institute's technical cooperation.
- b. Provide the countries with information on the Institute's medium-term guidelines and on concrete and potential possibilities for technical cooperation.

The Medium-Term Plan is visualized as a tool for articulating IICA's medium-term policies (1983-1987). It defines and specifies the objectives, strategies and tools for use over the medium term. It describes programs. It gives basic guidelines for institutional action in the technical and administrative fields and in external affairs and personnel. It establishes the organizational structure for implementing actions, and it analyzes the physical and human resources needed for performing the functions that have been assigned to IICA.

The Medium-Term Plan is a flexible tool subject to continuous modification. It must adapt to changing circumstances in the socioeconomic and political processes of the Member States. The Medium-Term Plan will set internal standards to govern all the units of the Institute.

B. IICA'S GENERAL OBJECTIVE AND STRATEGY

In accordance with its Convention, the general purpose of the Institute is "to encourage, promote, and support the efforts of the Member States to achieve their agricultural development and rural well-being." For this purpose, IICA must be prepared to:

1. Cooperate with the Member States in developing efficient agriculture, based on the use of technology appropriate to the needs of each country, in order to produce and market agricultural products for domestic consumption and industrial use, import substitution, generating exports, and replacing conventional sources of energy.

2. Cooperate with the Member States to improve the standard of living of low-income rural populations, through actions to incorporate them into the agricultural development process or generate alternative sources of employment, thus raising their incomes and increasing their participation in achieving and enjoying the benefits of integrated development of the countries.

The Institute's strategy will be to reach agreement for cooperation, so that concentrated actions can then be performed with the countries. Implementation will be decentralized, and impact must be meaningful. In terms of the functions established by the Convention, this means that:

- a. IICA will support its member countries in developing the permanent, self-sustained capabilities of national agencies responsible for agricultural development and rural well-being.
- b. IICA will serve the member countries as a multinational tool in those areas which require their joint action.
- c. IICA will become a forum and tool for the exchange of ideas, experiences and cooperation among countries and agencies.

C. SPECIFIC OBJECTIVES

The specific objectives over the medium term have been defined in accordance with the general objectives and overall strategy of IICA, and on the basis of the concepts of agricultural development and rural well-being that are put forth in the guidelines for the Institute's general policies. These specific objectives include cooperating with the Member States through:

- a. **Bringing about the growing, effective participation of rural dwellers, especially the low-income strata, in decision-making on projects affecting them, seeking to incorporate them fully into the benefits of economic and social progress.**
- b. **Developing human resources by promoting formal and non-formal training, to improve productive efficiency and promote the participation of the rural population in processes for achieving rural well-being.**
- c. **Developing and consolidating national systems for the generation and transfer of technology, in order to help each country fit itself into the regional and world technological framework. This would be done for the purpose of improving both agricultural and forest production and productivity, preventing and reducing losses to pests and diseases in crops and herds, and maximizing the use and conservation of renewable natural resources.**
- d. **Developing policies, mechanisms and tools for stimulating the efficient production and marketing of inputs and of agricultural, livestock and forest products, domestically and internationally.**
- e. **Reinforcing regional and integrated rural development institutions for planning and implementing integrated projects, so as to coordinate institutional action and provide for the effective participation of beneficiaries.**
- f. **Reinforcing public and private institutional systems in the many facets of setting national goals, planning, and implementation at all levels, on the basis of the retrieval and analysis of information for better defining and implementing policies and programs of agricultural development and rural well-being, and for establishing IICA's own priorities for action.**

D. TOOLS FOR ACTION AND NATURE OF OPERATIONS

1. Tools for action

In providing technical cooperation, the Institute will use six means of action:

- a. **Technical support.**
- b. **Studies.**
- c. **Training.**
- d. **Direct action.**
- e. **Technical-scientific brokerage.**

f. Reciprocal technical cooperation.

Technical Support for the countries encompasses and conditions the other means of action, because technical cooperation is provided as a function of support actions arranged by agreement with the countries. This tool uses the know-how and experiences present in IICA, as well as those generated by other institutions, through consolidation, advisory services and working groups.

Studies include compiling and systematizing present know-how, documenting experiences, and generating any new information needed for identifying problems and defining and implementing solutions. The studies will therefore be oriented toward generating different types of output, such as: conceptual frameworks, methods, basic studies and technical guides.

Training includes the generation and transfer of information and experiences, in conjunction with the direct technical support being provided to the countries in specific areas. Training is also an important means of disseminating and broadly exchanging know-how and experiences, and it employs the following methods: courses, seminars, symposia, technical meetings, reciprocal technical cooperation, etc.

Direct Action will be provided through the IICA system's specialized centers for information, identification and formulation of projects, and post-graduate training and research.

Technical-scientific brokerage is a special type of action that fits in with the purposes and objectives of IICA, but is not being provided directly by the Institute at present. This mechanism allows IICA, at the request of the countries, to identify and locate highly qualified, experienced specialists who can contribute to solving special country problems.

Reciprocal technical cooperation means using the technical skills of some countries to benefit others, through IICA's action as a means of reciprocal transfer of know-how, and the exchange of technical personnel and useful experiences.

2. Nature of operations

In essence, institutional actions during the period of the Medium-Term Plan will be:

a. Effective:

They should facilitate concrete results that demonstrate to the Member States the effective use of resources allocated to IICA.

b. Participatory:

They should be based on actions agreed to with the countries in programs defined by the Member States. Thus, the process of planning and implementation should be worked out and developed jointly with national agencies.

c. Multinational:

They should tackle problems through joint action of all the Member States or of groups of Member States. The results in every country should surpass those that would be possible through individual action.

d. Temporary:

Actions initiated in the countries with IICA support should eventually be taken over by national agencies. However, there are certain functions which, due to their nature and scope, are more suited to permanent action by IICA, as an international organization.

e. Complementary:

They should pursue the objective of reinforcing national agencies, either through indirect support actions, resource supplements, or the pooling of efforts for direct action.

f. Flexible:

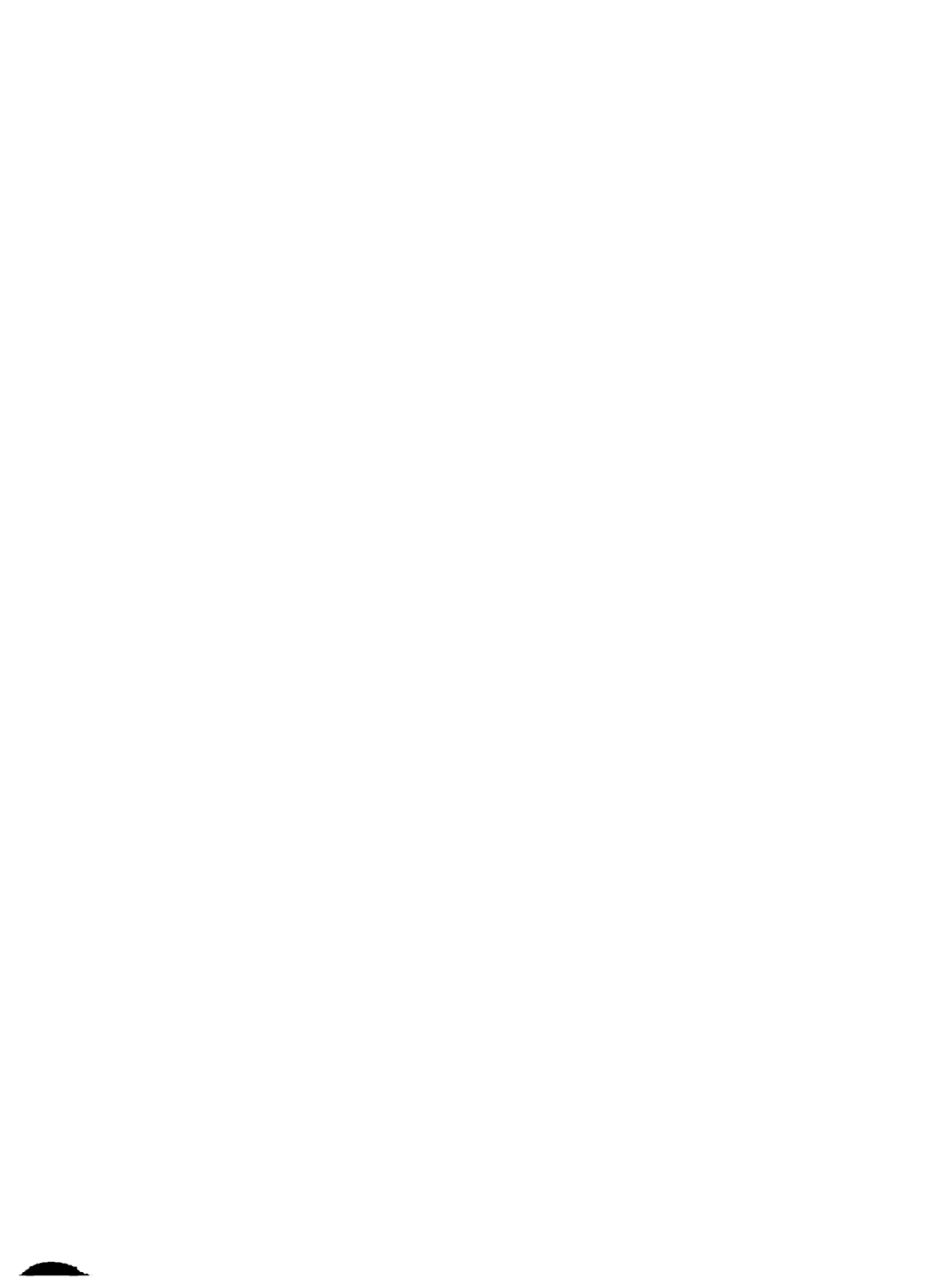
They should take into consideration that the problems of agriculture are affected by the diversity of approaches resulting from the socio-economic and political pluralism of the countries.

g. Innovative:

They should be able to promote changes in concepts, organization and procedures, opening the way to original alternatives and exchanging experiences for finding imaginative and realistic solutions to the problems of agriculture in the region.



CHAPTER II
GUIDELINES FOR INSTITUTIONAL ACTION



CHAPTER II

GUIDELINES FOR INSTITUTIONAL ACTION

A. INTRODUCTION

In recent years, the Institute has grown considerably. Nevertheless, the increased growth experienced in the seventies should be followed by a period of consolidation. This means developing the institutional capabilities necessary for managing growth efficiently and effectively, in accordance with the new needs for agricultural and rural development in the Member States.

With institutional consolidation, intense efforts will be needed in four fundamental areas: technical action, administration, external affairs, and personnel. Every undertaking must be based on standards which are clear, consistent and harmonious.

The basic guidelines for institutional action in these four areas are presented below. They provide a framework for guiding institutional action and form a foundation for consolidating the programs and actions established in the Medium-Term Plan.

B. BASIC GUIDELINES FOR TECHNICAL ACTION

One of the fundamental requirements for the Institute to perform its functions is the development of a high level of technical competence in its programs. As an agency of technical cooperation, IICA can work with the Member States in specialized socioeconomic, physical and biological, or institutional areas, only to the extent that its own capabilities allow.

The guidelines for technical action by IICA include:

1. The Institute should achieve technical leadership. For this purpose:
 - a. An attempt should be made to anticipate the future needs of the Member States whenever they request such cooperation, but this should never be made at the expense of short-term action.
 - b. It will procure technical cooperation from other institutions and agencies of the inter-American and world systems, in addition to its own cooperation, channeling it toward the Member States.
 - c. It will publicize the technical findings of its programs.

2. The Institute will concentrate its actions. For this purpose:
 - a. It will focus its program efforts on national and multinational projects, combining resources to achieve significant results as programmed with the concurrence of the countries and oriented toward solving well-defined, specific, high-priority problems.
 - b. It will seek the cooperation and active participation of the Member States in identifying, formulating and implementing projects.
 - c. It will develop mechanisms and procedures for concentration and concurrence that take into consideration the regional and individual diversity of the Member States.
3. The Institute will improve its technical competence. For this purpose:
 - a. It will recruit and maintain highly qualified and experienced technical personnel in its areas of competence.
 - b. In targeted disciplines and technical areas, it will develop broad competence to back its cooperation.
 - c. It will emphasize in-house and joint studies and research for developing technical competence. Using these and any other mechanisms it may judge necessary, it will encourage professional improvement among its specialists.
4. The Institute will work to develop mechanisms and processes by which to anticipate development trends in the region. For this purpose:
 - a. It will develop technical capabilities for compiling and analyzing information at Headquarters and in the countries.
 - b. On a regular basis, it will report to the countries, opening discussion on the findings of its analysis and explaining the implications for the development and planning of sectoral actions.
 - c. It will join forces with other agencies of the inter-American and world systems to coordinate training programs and to exchange statistical information and reference material.
5. The Institute will improve its capabilities for technical and scientific brokerage. For this purpose:
 - a. It will use technical and scientific brokerage to enhance its in-house capabilities in specific areas not covered by its regular program action.

- b. It will emphasize processes and mechanisms to make the best possible use of specialized personnel with language ability, cultural affinity and experience relevant to the development problems of the region.
- c. It will develop contractual procedures appropriate for technical and scientific brokerage when the situation so requires.

C. BASIC GUIDELINES FOR ADMINISTRATIVE ACTION

At present, IICA requires managerial systems and procedures appropriate for its dimensions and geographic scope, operational structure and complexity of functions. These should also make it possible to overcome the inevitable problems stemming from the explosion of budgets, distances, physical and socioeconomic diversity among countries, multiplicity of interests among members, donors, technical personnel and the Institute's client groups. Finally, the managerial systems and procedures should enhance program coordination between the Institution and the countries.

The guidelines for IICA's administrative action include:

1. The Institute will strive to decentralize its operation. For this purpose:
 - a. It will place support, follow-up and supervision activities closer to the site of action.
 - b. It will place the national and international personnel responsible for conducting activities in locations that will maximize their contact with the problems and improve their operating efficiency.
 - c. Administrative skills will be reinforced in the decentralized units.
 - d. Program units will be made consistent, and consonant with administrative decision-making processes.
 - e. Authority and responsibility will be delegated and decentralized for the preparation and management of projects.
2. The Institute will strive to organize its administrative processes effectively. For this purpose:
 - a. The responsibilities and functions of each executor unit will be defined and assigned.
 - b. National operating authority will be delegated according to the different types of area offices and, through them, delegated to the representatives in national offices.

- c. On a regular basis, the administrative organization will be analyzed and revised to increase its flexibility, objectivity and efficiency.
 - d. Procedures and standards will be developed to keep the management and administration of extra-quota projects in line with IICA's procedures, but compatible with those of donors and funding agencies.
3. The Institute will strive to maximize its development of financial management systems. For this purpose:
- a. It will improve budgetary systems that govern quota and extra-quota projects.
 - b. It will develop accounting procedures compatible with the systems of donor institutions and countries, and with those used for managing joint projects.
 - c. Accounting procedures will be decentralized when this appears necessary.
 - d. The system of financial planning and projection will be expanded and improved.
 - e. Projects with external funding will be so budgeted as to cover their own administrative costs.
4. The Institute will improve its systems for managerial and administrative information. For this purpose:
- a. It will maintain a permanent process of identifying and assessing needs for administrative and managerial information flowing to and from decision-making centers.
 - b. The managerial information system will be standardized, incorporating indicators of technical, administrative and financial development.

D. GUIDELINES FOR EXTERNAL AFFAIRS

During this decade, IICA will be operating in an extraordinarily complex international context. It must maintain a network of relationships that can be effectively translated into benefits for the member countries, and it must be constantly visible in regional and international gatherings and organizations.

The guidelines for institutional action in external affairs include the following:

1. The Institute will strive to support, reinforce and enhance its own actions. For this purpose:

- a. All activities in external affairs will fit into a framework of the Institute's program priorities.**
- b. Any actions in external affairs must be coordinated with the development of the institution's programs and operations.**
- c. The operational units will receive support and technical reinforcement in identifying and managing external affairs.**
- d. Integrated follow-up systems will be developed for negotiations on projects for external funding. This will include legal, technical, institutional, administrative and financial considerations.**

2. The Institute will maintain permanent, organized visibility on the international scene. For this purpose, it will develop:

- a. Regular inventories and studies of the different institutions which are active in its area of concern.**
- b. Strategies for coordination and cooperation with those institutions which it deems relevant for developing programs and operations.**
- c. Systematic processes and mechanisms for selecting and participating in those international gatherings of interest to it.**
- d. Processes and mechanisms for promoting and publicizing the Institute's technical and political image to the international community and the general public.**
- e. A system of information on seminars, meetings and gatherings in its area of competence, at the international level.**

3. The Institute will intensify coordination and cooperation among public and private agencies. For this purpose, it will explore mechanisms to:

- a. Develop, expand and strengthen technical, political and contractual ties with political and economic groupings on the continent that are involved in agricultural development and rural well-being.**

- b. Back and support international and regional centers, obtaining their cooperation in technical support for agricultural development and rural well-being.**
- c. Identify, cooperate with and support relevant national institutions which may contribute technical support to Institute program and project actions.**
- d. Encourage the endorsement and improvement of the present agreement for coordination with the Organization of American States, and enter into complementary operational agreements as needed for ensuring unity of purpose, in accordance with the Charter of the Organization and within the broad policy guidelines that may be adopted by the Governments of the Member States or by the entities of the system.**
- e. Enter into agreement with the other specialized agencies of the inter-American system for obtaining a better definition of their various areas of competence and responsibility, and for working together to provide better and more effective specialized services to the Member States.**
- f. Enter into agreements with agencies of the United Nations System, especially with FAO, to establish mechanisms for coordination, cooperation and technical and financial support for performing actions to benefit the member countries.**
- g. Obtain financial assistance and forge reciprocal cooperative ties with the various organizations working for the development of the countries of the region, so that funding and technical cooperation for agricultural development and rural well-being can be reinforced in the benefit of the Member States.**
- h. Enter into agreements with specialized inter-governmental technical cooperation organizations, in order to help make maximum use of available resources, foster joint actions and prevent duplication of effort.**
- i. Maintain relationships with agencies and entities for bilateral cooperation, to facilitate the channeling of resources toward identified agricultural projects and activities, designed in accordance with the institutions themselves.**
- j. Enter into agreements for cooperation with governments and institutions in IICA's Permanent Observer States, in order to foster mutually agreeable actions for joint or individual participation on programs and projects of significance and concern to the Member States.**

k. Promote general and specific agreements for cooperation with philanthropic foundations or other non-profit organizations whose objectives are similar to those of the Institute.

l. Maintain contacts as necessary with the Ministries of Foreign Relations and Agriculture in the Member States, for up-dating and improving the Basic Agreements and general operational accords, in compliance with the terms of the new Convention and in line with the instructions of the Inter-American Board of Agriculture.

4. The Institute will intensify its actions for channeling external, technical and financial resources for agricultural development and rural well-being. For this purpose:

a. IICA's operational units will improve their systems for the identification, promotion, negotiation and preparation of projects, with backing from the Central Office and the area offices, in support of national institutions.

b. Mechanisms for cooperation will be developed with different sectors of private enterprise at the international and national levels, in order to channel technical and financial resources toward development efforts in the Member States.

E. GUIDELINES FOR HUMAN RESOURCES

The new Rules of Procedure for the General Directorate acknowledge the importance of human resources and lay the groundwork for personnel management. Any action to strengthen relations between the Institute and its personnel will further consolidate the quality of technical cooperation, and this alone justifies all such efforts.

The guidelines for action in the area of IICA's human resources include:

1. Placing personnel in functions consonant with their qualifications.

2. Improving the systems of recruitment and selection.

3. Reviewing and implementing modern systems of personnel evaluation.

4. Providing incentives for refresher courses and professional development training for all personnel.

5. Improving the system of job classification and compensation.

6. Offering permanent personnel the opportunity for professional career development in IICA.

7. Sustaining an on-going dialogue with the personnel.

8. Professionalizing the units directly involved in human resources.

The guidelines for action in technical and administrative areas, external affairs and human resources, as outlined above, seek the establishment of an institutional environment favorable to the Member States, executives and personnel. This will guarantee them all the possibility of achieving institutional success as a result of teamwork and commitment to agricultural development and rural well-being in the Member States.

CHAPTER III
IICA'S PROGRAMS



CHAPTER III

IICA'S PROGRAMS

A. INTRODUCTION

A program is the instrument used for identifying, analyzing and giving priority to those problem areas affecting the agricultural development and rural well-being of the countries. It proposes strategies for their solution and includes project management in a continuous process of revision and evaluation. It regularly modifies project actions in accordance with the dynamics of social, political and economic change in the region.

The programs included in this Medium Term Plan stem from the Convention and from the different resolutions adopted by the Inter-American Board of Agriculture (JIA) and the Inter-American Conferences on Agriculture. They are based on a synthesis of the historical processes in the region, and the trends, perspectives and problems now affecting the development of the hemisphere or which could emerge during the eighties.

The list of problem areas that confront the region's development and that will receive attention is in no way exhaustive. Rather, it reflects priorities for the present and the future, as revealed in studies performed by the Institute. The programs seek to:

- a. Provide a general outline within which to concentrate IICA's concerted regional and country-level actions.
- b. Define, within each specific problem area, a frame of reference for use in implementing actions agreed upon.
- c. Guide and direct the implementation of actions that have been arranged with the countries, in order to ensure the attainment of anticipated results.
- d. Maximize resource allocations to the development of actions at the regional and country levels in order to make better use of resulting benefits and integrate them more effectively.

In order to facilitate analysis for establishing new programs and setting priorities, proposals taken to the consideration of the Board should contain information needed for applying criteria established in advance by the Board itself for this purpose. The nature of these criteria will be such that, through applying and analyzing them, it will be possible to estimate the probable impact of program implementation and judge the comparative merits of the programs over other proposals competing for the use of available resources.

The Institute will equip its subregional operations with permanent, decentralized processes for follow-up and for evaluating the results of their action. In order to perform this task, it will give maximum participation to national technical organizations. This will make it possible to comply with the stated purpose of objectively gauging the effectiveness of actions. It will facilitate reciprocal exchange of experiences and increase the interest of the countries in Institute action. The task is viewed as a continuous, decentralized, participatory process, and will provide a foundation for adapting programs to social, economic and political changes in the Member States.

The Lines of Action will now be viewed as a specific conceptualization of IICA's purposes: agricultural development and rural well-being. By contrast, the new Rules of Procedure of the General Directorate identify the programs as the basic units for defining IICA's activities. For this reason, the programs outline the areas in which IICA will operate.

Accordingly, the following programs are submitted for consideration:

1. Programs to develop the human resources needed for agricultural and rural development:

—Program I: Formal agricultural education.

2. Programs to provide scientific and technological support to the productive processes:

—Program II: Support of national institutions for the generation and transfer of agricultural technology.

—Program III: Conservation and management of renewable natural resources.

—Program IV: Animal Health.

—Program V: Plant Protection.

3. Programs to solve problems of production and marketing in the public and private sectors:

—Program VI: Stimulus for agricultural and forest production.

—Program VII: Agricultural marketing and agroindustry.

4. Programs to strengthen efforts for rural development, allowing for the promotion and participation of the human being as the subject and object of development:

–Program VIII: Integrated rural development.

5. Programs designed to guide the policies, programs and plans of the governments and institutions, giving them a more solid foundation through information services and through systematizing the process of making and implementing decisions:

–Program IX: Planning and management for agricultural development and rural well-being.

–Program X: Information for agricultural development and rural well-being.

B. PROGRAM OPERATION

The proposed programs acknowledge the persistence of unsolved problems that will probably take a long time to solve, or the impact of which will be difficult to minimize; however, they also acknowledge that national efforts have been totally or partially successful in dealing with one or more of the problems to be covered by IICA's proposed action. The Institute has participated in these efforts in past years, and continues to be active in them.

The dynamics of the total or partial solutions in each case depends on the conditions in the country and its policies, actions, institutions and decisions. This context will undoubtedly define and ultimately shape the interest expressed by each Member State, at any given moment, in the technical cooperation services of the different programs.

Programs take shape through multinational or national projects. These represent concrete efforts planned with the countries for solving problems jointly identified and prioritized.

A project is defined as an ensemble of actions or activities of technical cooperation. It produces significant foreseeable results during a specified period, solving a problem by applying certain resources with a given methodology and under the management and responsibility of a competent professional.

The projects for technical cooperation that will be developed within the programs should:

- a. Be relevant to the country's development objectives.
- b. Emphasize the transfer of information and experience.
- c. Enhance local technical capabilities.

- d. Create local capabilities to absorb technical cooperation actions.
- e. Take place under a formal arrangement.
- f. Attract supplemental resources (financial or other).
- g. Be temporary in nature, with definite terms for implementation.
- h. Be clearly related to the activities of the beneficiary institution.
- i. Be subject to evaluation to measure output and determine the advisability of continuation or termination.

Projects agreed to and planned with the countries fit into the program guidelines. They are an integral part of the program, but the sum of the projects does not necessarily represent the program as a whole. This is because the nature and dynamics of the program generate a continuous process of identification and anticipation of new factors that may surface as a result of social, technical, political, economic and institutional change.

Because of these characteristics, the projects represent the degree to which IICA's program action is concentrated during a specified period of time. This can vary according to the degree to which the problem has changed.

C. PROGRAM CONTENT

I. Formal Agricultural Education

a. Problem

The graduates of institutions of formal agricultural education are generally insufficient, in terms of both quantity and quality, for meeting the needs of agricultural development and rural well-being in the countries.

b. Causes of the problem

- i. There are no on-going diagnoses or studies of the needs for people with different levels of training, or of the different disciplines required.
- ii. There are no clearly defined national or institutional policies on the development of agricultural education.

- iii. There are few sound mechanisms for planning and managing formal agricultural education, for coordinating a single integrated subsystem to combine training at the secondary, technical, professional, university or post-graduate levels, or for keeping the number of trained personnel consonant with sectoral needs.
- iv. In general, curricula for the different levels and disciplines of agricultural education are not consistent with the real needs and features of the sector.
- v. There is shortage of funds and of appropriate human resources for planning and managing formal agricultural education.
- vi. There is a general proliferation of agricultural education centers which are poorly organized and structured. This effects the quality of teaching and often produces too many professionals for a limited job market.
- vii. Research, extension and agricultural education have little connection with farmers.
- viii. The eventual employers of students of agronomic disciplines have little say in program analysis and content.

c. Objectives

–General objective

To cooperate with the national institutions in planning, developing and evaluating intermediate, higher, and post-graduate agricultural education, in order to satisfy specific requirements for sectoral development.

–Specific objectives

To cooperate with the countries in:

- i. Identifying needs for human resources at different levels and in different specializations.
- ii. Defining national and institutional educational policies consistent with sectoral development.
- iii. Identifying methods or procedures for the administration (planning, organization, management, coordination and evaluation) of agricultural education.

- iv. Procuring and managing human, technical and financial resources for agricultural education.
 - v. Designing and improving the curriculum at all levels and in all specializations of agricultural education.
 - vi. Encouraging the use of teaching methods, at all levels of agricultural education, that require the active participation of students and that maintain close ties with the surrounding rural environment.
 - vii. Designing and implementing training programs for professors, researchers and extension agents.
 - viii. Coordinating systems for teaching, research and extension.
 - ix. Training personnel at the intermediate, professional and post-graduate levels to help meet the human resource needs of the sector.
- d. Program strategy
- i. To prepare diagnostic studies that pinpoint the problems and needs of agricultural education at all three levels and in the different specializations.
 - ii. To provide advisory services to the governing bodies of the various formal agricultural education institutions, either within the Ministries of Agriculture and Education, or autonomous, for developing measures consistent with the needs of the countries and the purpose of each.
 - iii. To support the efforts of institutions for secondary, university and post-graduate agricultural education in the area of administration (planning, organization, management, coordination and evaluation), through direct advisory services, contributions from other advisors, promotion of events for exchange, and other training methods.
 - iv. To promote opportunities or to support actions taken by agricultural education institutions at all three levels, to improve their curricula, integrate theory and practice into teaching, conduct research, and perform extension tasks, so they may serve as tools for linking science teaching to the application of science and to the farmers.
 - v. To generate teacher training programs (technical and methodological) for educators, researchers, extension agents and graduates of agricultural education institutions.

- vi. To encourage, plan or support teacher-sponsored events and organizations that provide opportunities for the exchange of ideas, experiences, research and information related to agricultural education.
- vii. To procure resources and opportunities for personnel training at different levels, and to support the donor countries and organizations in managing these resources.

II. Support of National Institutions for the Generation and Transfer of Agricultural Technology

a. Problem

The levels of modernization and technical adoption achieved by the agricultural sector in Latin America and the Caribbean during past decades has varied, depending on product line and country. Some of this technological change has been brought about by national research and technology transfer systems, and by the increasing participation of the private sector.

Despite the action of these institutions, many countries have made insufficient progress in agricultural production and productivity to meet their growing demands for foodstuffs and export products. This is caused partly by the fact that appropriate production technology and systems, especially for small-scale farmers, have been neither generated nor adopted.

Another partial but significant cause of the limited generation and transfer of technology is the lack of recognition and political and economic support for this area.

b. Causes of the problem

- i. Organizational and operational models are ineffective in terms of the environment in which these institutions must function.
- ii. There is a lack of diagnoses and studies to describe conditions and production systems and to pinpoint accurately the problems faced by the various types of producers and consumers, and that can serve as a framework for designing meaningful processes for the generation and transfer of technology.
- iii. Appropriate technology has not been developed for many native products of great economic and nutritional potential.

- iv. The different public and private institutions (research centers, universities, extension agencies, development agencies, producer organizations, etc.) are operating disjointly.
- v. The national and international institutions for the generation and transfer of technology are not using technology to the fullest, or coordinating and transferring it among themselves.
- vi. There is little understanding of why the generated technology is being neither accepted nor transferred, especially by small-scale producers.
- vii. Little attention has been given to testing the technology generated by experimental stations and adapting it or modifying it according to the different ecological and socioeconomic conditions of production areas.

c. Objectives

—General objectives

To support the countries in designing technology policies; in setting priorities and conducting research consistent with the real problems of development; in setting up an institutional system that will ensure continuity from the generation of appropriate technology, through promotion and adoption by producers; in assigning functional responsibilities to the different institutions of the technology systems; and in improving their organizational structure for carrying out these functions.

—Specific objectives

- i. To cooperate with the countries in defining national policies for the generation and transfer of technology, consistent with the problems and priorities of national development.
- ii. To support the countries in developing methodologies and institutional mechanisms by which organizational and operational structures can be analyzed (through self-analysis) and continuously updated, and that will facilitate the generation and transfer of technologies, with the participation of the farmers, on the basis of their own socioeconomic and ecological conditions.
- iii. To support the countries in developing mechanisms to facilitate the use of technological information at the national and international levels, and of collaboration and reciprocal cooperation for technology generation and transfer.

- iv. To support the development and use of methods of study and analysis that will encourage the participation of small-scale farmers in describing their own production systems, so that the development and transfer of technologies can be channeled toward optimizing the use of resources and services available to this group of producers.
- v. To cooperate with the countries in developing ways to disseminate the technology generated, so as to raise substantially the possibilities of adoption by farmers.
- vi. To promote and support experimentation on adapting and modifying technology for specific and ecological areas.
- vii. To support the development and dissemination of technology for native products with high nutritional and economic potential.

d. Program strategy

To promote and support:

- i. Mechanisms and processes for defining policies and priorities for more effective action by the institutions that generate and transfer technology.
- ii. The continuous organizational and operational upgrading of technological institutions according to the needs of the countries.
- iii. Reciprocal cooperation and coordination between national institutions in the different countries, and the international institutions, especially international research centers.
- iv. Staff training in technology, administration and management.
- v. The coordination of public and private institutional efforts, including those of farmers and farmer organizations, in directing and implementing the technological process, from the identification of problems to the adoption of technology.
- vi. The development and dissemination of technology for specific areas and for native products with high nutritional and economic potential.

III. Conservation and Management of Renewable Natural Resources

a. Problem

The renewable natural resources of Latin America and the Caribbean are the foundation for development, as they are the primary source of foods, foreign exchange and, more recently, energy products.

The growing demand for food, foreign exchange and energy has increased the use of renewable natural resources to such a degree as to threaten their availability (in terms of both quality and quantity) for use by future generations.

Increased agricultural activity has furthered the degradation of resources. The most elemental practices for resource use, management and conservation have been ignored, hastening erosion, desertification, loss of organic matter and leaching of nutrients.

The region has a vast, largely underused potential for deriving benefits from the development of water, land and irrigation and drainage infrastructure. Many areas also pose problems for drainage and flood control efforts, and their use is therefore limited.

The breakdown of soil, water, forest and wildlife resources affects agricultural production, the environment, and consequently, human welfare.

Present efforts are not well coordinated for the use, management, administration and conservation of natural land, water, forest and wildlife resources. This means that the resources of technical cooperation and know-how available at the international level are not being fully used, which curtails the efficiency and effectiveness of actions taken.

b. Causes of the problem

i. In many cases, development plans for the agricultural and rural sector are prepared and implemented without taking into consideration the conservation and sound use of renewable natural resources, especially the region's land and water resources included in irrigation and drainage projects.

ii. There is a shortage of inventories, research and technical information that could serve as a guide for the rational use and management of land and water resources in the region.

- iii. Both the urban and the rural populations are unaware of the implications of inappropriate use and management of natural resources, due to their effect on the living environment and on agricultural production and productivity.
- iv. The countries have little or no resources or institutional organization for promoting, planning, organizing, administering and protecting renewable natural resources.
- v. There is a shortage of duly trained staff for directing the institutions and technical programs related to the administration, operation, improvement, rehabilitation and integrated development of agricultural areas included in irrigation and drainage projects.
- vi. Farmers and national and international organizations involved in the use and management of water and soils have limited skills in managing, operating, conserving and developing important agricultural areas currently under irrigation and drainage or potentially suited to such projects.

Objectives

—General objectives

To cooperate with the countries in improving their institutional organization and upgrading the technical skills of national and regional agencies responsible for the conservation and management of renewable natural resources, especially soils, water (irrigation and drainage), forests and wildlife, for orienting their action and making it more effective.

—Specific objectives

- i. To cooperate with the institutions responsible for the conservation and management of soils, water (irrigation and drainage), forests and wildlife, as follows:

- Updating and broadening legal provisions and regulations to facilitate the use, conservation and development of renewable natural resources.

- Improving administrative and technical skills in national institutions responsible for the use, conservation and development of renewable natural resources.

–Improving or creating mechanisms for intersectoral and inter-institutional coordination among agencies working in this area.

–Performing agroecological zoning and inventories of natural resources, analyzing and processing the information generated, and preparing the diagnosis.

- ii. To cooperate with national and regional study and research centers in developing techniques and methods for the conservation and management of soils, irrigation, drainage, flood control, reforestation, erosion, environmental pollution, use and conservation of watershed basins, and production systems suited to each ecosystem.**
- iii. To cooperate in the training of professionals and technical personnel who work in the planning and implementation of programs, projects and activities related to the use and conservation of land, water (irrigation and drainage), forests, and wildlife.**
- iv. To support the adaptation and expansion of curricula on renewable natural resources in universities and technical training centers, in the area of soil, water (irrigation and drainage), forests, and wildlife.**

d. Program strategy

- i. To design, implement and evaluate integrated plans and multinational and national projects that cover ecologically similar areas or regions with common problems of soil, water (irrigation and drainage), forest and wildlife resources, which all the countries involved are interested in studying and solving.**
- ii. To promote close ties and coordination between the program and the operational bodies of existing treaties or agreements in major ecological regions. Examples include: the Amazon Cooperation Agreement, the Andean Pact, the Caribbean Common Market, the Central American Common Market, the La Plata Basin Treaty, etc.**
- iii. To provide support to institutions responsible for the conservation and management of renewable natural resources, including soil, water (irrigation and drainage), forests, and wildlife, in:**

–Defining policies and updating legal provisions and regulations on the subject.

–Making institutional adjustments to improve the systems and mechanisms for planning, implementation and organization in

the agencies responsible for the conservation and management of renewable natural resources.

–Improving or creating mechanisms of institutional, inter-institutional, and intersectoral coordination among agencies working in this field, particularly in matters related to irrigation and drainage.

–Developing the skills needed to perform inventories and agro-ecological zoning of natural resources, and to analyze and process the information generated.

–Training and dissemination oriented toward the participation of farmers' organizations in the conservation and management of natural resources.

- iv. To support study and research centers in developing techniques and methods for the conservation and management of soils, water (irrigation and drainage), forests and wildlife, and in designing appropriate production systems for the ecological and socioeconomic conditions of ecologically similar areas.**
- v. To provide training for professionals and technical personnel and to support institutions of formal education in updating their natural resources curricula on soil, water (irrigation and drainage), forests, and wildlife.**
- vi. To improve and develop mechanisms for exchanging information and personnel, and for providing reciprocal training between countries with common problems.**
- vii. To maximize the use of technical resources and expertise from IICA's other programs, CATIE and national, regional and international agencies.**

IV. Animal Health

a. Problem

Livestock production and reproduction rates in Latin America and the Caribbean are low in comparison with those of the developed countries. To a large extent, this can be attributed to the effects of the following diseases: African swine fever, hog cholera, equine and bovine piroplasmiasis and anaplasmosis and their vectors, blue tongue, equine encephalomyelitis, bovine leucosis, etc.

Modern international shipping facilities have compounded the risks of infection and the spread of disease.

Furthermore, public and private national institutions are ill-equipped to handle the organizational complexities required for reducing the spread of disease.

b. Causes of the problem

- i. Limited ability to identify, detect and estimate the extent of damages caused by the different diseases.**
- ii. Limited ability to design preventive measures for controlling and/or eradicating the different diseases.**
- iii. Limited ability to plan, coordinate and implement programs for detecting the different diseases and keeping them from spreading.**
- iv. Limited ability to plan, coordinate and implement research and scientific exchange programs.**
- v. Inadequate physical, human and financial resources in the national animal health institutions.**

c. Objectives

—General objective

To promote and support the countries in preventing and reducing economic loss caused by animal disease.

—Specific objectives

To cooperate with national institutions in developing capabilities to:

- i. Identify, detect and estimate damage caused by the principal diseases.**
- ii. Prevent, control and/or eradicate these diseases.**
- iii. Plan, coordinate and implement programs for reducing the incidence and preventing the appearance and spread of the principal diseases.**
- iv. Plan, coordinate and implement programs for research and the exchange of personnel and information on animal diseases.**

- v. **Generate mechanisms for upgrading the physical, human and financial resources of plant protection institutions, according to the levels of responsibility that have been assigned them.**

d. Program strategy

To promote and support:

- i. **The updating and standardization of national and international legal provisions and regulations governing animal health.**
- ii. **The formulation, implementation and evaluation of multinational projects that involve economically important diseases of mutual interest to several countries.**
- iii. **The formulation, implementation and evaluation of high-priority projects at the national level.**
- iv. **The use of technical and human resources from other IICA programs, from CATIE, and from national institutions with experience in this field.**
- v. **Coordination with other international, regional and subregional entities of the inter-American and world systems including: PAHO, OIRSA and FAO.**
- vi. **The operational and technical reinforcement of national institutions.**
- vii. **The organization and promotion of gatherings, seminars and other events for consultation and orientation, to establish guidelines for work and for high-priority actions.**
- viii. **The use of scientific associations for animal health, as a forum for studying health problems in the countries, the subregions and the hemisphere.**
- ix. **The participation of farmers' organizations, field workers and the rural population in campaigns to control pests and diseases, as well as in quarantine measures.**

V. Plant Protection

a. Problem

Latin America and the Caribbean must reduce and halt the spread of pests, diseases and weeds that affect food and export crops, in order for the Continent to meet food, foreign exchange and energy needs.

National plant protection institutions are limited in their ability to reduce the incidence and spread of these pests, diseases and weeds. Improved international shipping and trade facilities have made it very difficult for individual countries to exercise effective control, and coordinated international action is increasingly needed.

b. Causes of the problem

- i. Limited technical ability to identify, detect and estimate the damage caused by different crop pests, diseases and weeds.**
- ii. Limited operating ability to apply preventive measures for controlling and/or eradicating the different pests, diseases and weeds.**
- iii. Limited ability to plan, coordinate and implement programs for reducing the incidence and preventing the spread of the different pests, diseases and weeds.**
- iv. Limited ability to plan, coordinate and implement research and scientific exchange programs to cover the principal crop pests, diseases and weeds.**
- v. Inadequate physical, human and financial resources in national plant protection institutions.**

c. Objectives

—General objective

To promote and support the efforts of the countries to prevent and reduce crop losses caused by pests, diseases and weeds.

—Specific objectives

To cooperate with the countries in expanding and improving their institutional capability to:

- i. Update and standardize national and international legal provisions and regulations governing plant protection.**
- ii. Identify, detect and estimate the damage caused by the main crop pests, diseases and weeds.**
- iii. Plan, coordinate and implement programs for reducing the incidence and preventing the spread of the main crop pests, diseases and weeds.**

- iv. Plan, coordinate and implement research and technical exchange programs on crop pests, diseases and weeds.
- v. Generate mechanisms for upgrading the physical, human and financial resources of plant protection institutions, according to the levels of responsibility that have been assigned them.

d. Program strategy

To promote and support:

- i. The updating and standardization of national and international legal provisions and regulations governing plant protection (quarantine and pesticides).
- ii. The formulation, implementation and evaluation of multinational projects that involve economically important pests and diseases of mutual interest to several countries.
- iii. The formulation, implementation and evaluation of high-priority projects at the national level.
- iv. The use of technical and human resources from other IICA programs, from CATIE, and from national and international institutions with experience in this field.
- v. The operational and technical reinforcement of national and international institutions working in this field (OIRSA, FAO, CIP, NAPPO, CIAT, CIMMYT).
- vi. Coordination with other international agencies.
- vii. The organization and promotion of meetings, seminars and other events for consultation and orientation to establish working guidelines and priorities for action.
- viii. The organization of scientific associations for plant protection, that can provide a forum for studying plant health problems in the countries, the subregions and the hemisphere.
- ix. The participation of farmers' organizations, field workers and the rural population in campaigns to control pests and diseases, as well as in quarantine measures.

VI. Stimulus for Agricultural and Forest Production

a. The problem

During the past decade, the agricultural production problems in Latin America and the Caribbean have been exacerbated. The countries are having more trouble satisfying their production needs for food, agro-industry, generating foreign exchange and replacing hydrocarbons with agricultural raw materials.

Agricultural production in the countries of the region is dominated by a biased system of specialization. In general, the large commercial establishments produce export products, while the small and medium-scale farms produce foodstuffs.

In general, programs fostering production have had serious problems defining which components of the productive systems must be made available to farmers, in a coordinated fashion and in adequate quantities, in order to achieve desired production increases.

Even where these requirements have been determined, institutional action has been too cumbersome to ensure the timely delivery of goods and services.

The sector must make contributions to satisfying needs for food, agroindustrial raw materials, foreign exchange and energy. However, its ability to do so will depend to a high degree on the preparation and implementation of projects that define, include and provide coordinated delivery of sufficient goods and services for achieving desired production increases.

b. Causes of the problem

- i. The institutions are ill-equipped to identify and gauge the minimum factors, and combinations thereof, that should be provided to farmers.**
- ii. Sectoral institutions are limited in their capability for designing and preparing interdisciplinary and intersectoral programs and projects.**
- iii. Institutions are unskilled in the organization, implementation and management of multicomponent programs.**
- iv. The institutions have limited access to physical, human and financial resources for molding institutional actions to multicomponent programs.**

- v. **There is a need for policies to provide incentives for investment and the adoption of technological change, paying special attention to covering production risks, in line with the socioeconomic conditions of producers.**
 - vi. **Little consideration is given to organizing and coordinating public and private services for prompt, adequate supplies of production inputs.**
 - vii. **The credit system is inadequate in terms of amounts available, terms for payment, and grace periods; there is insufficient supervision and combination of credit with other services, especially insurance and technology transfer.**
 - viii. **There is a lack of appropriate technology for the different production areas, and the processes for disseminating and adopting technology are flawed.**
- c. **Objectives**

–General objective

To improve the efficiency and effectiveness of the efforts of national institutions to promote the production of annual and perennial crops, livestock products, forestry products and agroenergy to meet nutritional needs, generate and save foreign exchange, encourage industrialization and replace hydrocarbons as a source of energy.

–Specific objectives

To cooperate with the countries in:

- i. **Developing institutional skills for identifying and gauging the minimum factors and/or combinations thereof which should be made available to the producers.**
- ii. **Developing the skills of sectoral institutions for designing, preparing and implementing interdisciplinary and intersectoral programs and projects.**
- iii. **Developing the capabilities of the institutions for organizing, implementing and managing multicomponent programs and projects.**
- iv. **Adapting the physical, human and financial resources of the institutions for implementing multicomponent projects.**

- v. Developing effective fiscal incentive and risk management policies for production, to encourage investment in the sector and the adoption of technological change.
 - vi. Strengthening the organization and coordination of public and private services which provide inputs for production, so as to ensure adequate quantity and prompt delivery.
 - vii. Identifying and developing policies and mechanisms by which the member countries can completely or partially satisfy their hydrocarbon requirements with agroenergy substitutes.
 - viii. Developing and strengthening sectoral credit systems, to upgrade the amounts, terms of repayment, and grace periods, through credit supervision; and integrating credit with other services, especially insurance and technology transfer systems.
 - ix. Developing the processes and mechanisms for the testing, dissemination and adoption of technology appropriate to the different production areas, and integrating these mechanisms into programs and projects to boost production.
- d. Program strategy

With the concurrence of the countries, and in support of national institutions:

- i. To formulate policies for promoting production, and to define priorities among product lines and production areas.
- ii. To design and implement projects with a national, regional or multinational scope, promoting production and paying special attention to the commercial development of traditional and non-traditional product lines and agroenergy.
- iii. To incorporate one or more of the following elements essential to success, depending on the needs of each project: fiscal incentives, capital resources, crop credit insurance, technical assistance, technology appropriate to the working conditions of the farmers, timely credit and inputs at reasonable prices, market guarantees, support infrastructure, and the effective organization and management of farmers.
- iv. To place a special emphasis on actions of inter-institutional coordination, and to facilitate them through joint planning and reciprocal support.

- v. To adapt production promotion projects according to the technical, administrative, financial and staffing possibilities of each country, taking the target group of producers into consideration.
- vi. To use seminars, workshops and other types of meetings for encouraging and facilitating the use of available technological know-how that is transferrable from public and private organizations in other countries and from international research and agricultural development centers.
- vii. To foster the production and use of agroenergy sources for replacing hydrocarbons, and to encourage reciprocal cooperation for promoting and facilitating the exchange of relevant experiences among the member countries.

VII. Agricultural Marketing and Agroindustry

a. Problem

The countries of Latin America and the Caribbean face serious obstacles to achieving an efficient and sustained food supply. These include imbalances in the supply and demand of products and the fact that agricultural exports are generally limited to a few traditional product lines and occasional surplus. This places serious limitations on efforts to expand markets and diversify exports.

The domestic and international marketing systems are inefficient and often poorly organized. This situation is exacerbated by the growing population of consumers and the diversification of agricultural commodity markets in the region.

The inadequate infrastructure for the storage, preservation and agro-industrial processing of foodstuffs and raw materials has a negative impact on food security and on providing producers with a margin of profit and consumers with acceptable price levels.

It has proven difficult to achieve and sustain price levels that strike a balance between encouraging the production of food and conforming to the purchasing power of consumers.

b. Causes of the problem:

- i. Price and marketing policies are not compatible with the sector's development needs or with the needs of national and international markets.

- ii. The public entities in charge of marketing systems have limited skills for planning and management.
- iii. There is no inter-institutional coordination in the public and private sectors for implementing actions to promote domestic supplies, foster exports and develop agroindustry.
- iv. There are no alert services to signal the current and potential domestic and foreign demand for traditional and non-traditional products, that would guide policies on production and food security and keep them up to date.
- v. The seasonal nature of production and the lack of infrastructure for storage, preservation and industrialization have a negative impact on prices, post-harvest losses, and stable supplies.
- vi. The small- and medium-scale farmers are too isolated and poorly organized to improve their negotiating power in product and input markets.
- vii. It has proven difficult to achieve concurrence among countries on efforts to market agricultural and forest-based products in sub-regions, regions, and at the world level.

c. Objectives

—General objective

To support national, subregional and regional systems for the marketing and industrialization of agricultural and forest products, in order to stabilize supply and demand and sustain acceptable prices for producers and consumers, promote food security, ensure that products will be available to meet domestic and export needs, and develop measures that will prevent discrimination against specific groups of producers and consumers.

—Specific objectives

- i. To design and implement marketing systems able to meet the requirements of quantity, quality and service posed by a rapidly growing urban population.
- ii. To improve planning and implementation skills in public agencies responsible for monitoring the efficient operation of national marketing and agroindustry systems, and in charge of generating and implementing integrated policies for the production, processing and marketing of agricultural products.

- iii. To reinforce the action of regional and subregional systems through concerted efforts by various countries for marketing exportable foodstuffs, produce and raw materials of agricultural origin.
 - iv. To design and implement strategies to prevent marketing systems from discriminating against specific groups of producers or consumers.
- d. Program strategy
- i. To promote coordination among the public sectors for agriculture, industry and marketing, in order to develop policies for domestic supply and for promoting exports.
 - ii. To help improve analytical and methodological design skills in economic and sectoral planning agencies in the areas of price policy, food distribution, market forecasting and penetration, inventory management, storage of perishable items, farmer organization and agroindustrial development.
 - iii. To work with public and private entities for rural development, agrarian reform and the development of cooperatives, by designing and promoting marketing strategies for inputs and products so as to improve the terms of trade for small-and medium-scale farmers.
 - iv. To support agencies for subregional integration, including SIECA, CARICOM, the Cartagena Agreement, and the La Plata Basin Treaty, in establishing appropriate mechanisms for information and alert services on the current and potential demand for traditional and non-traditional products.
 - v. To work with national marketing agencies in designing and implementing price and market information systems.
 - vi. To support regional systems, such as SELA/ALADI and FAO, and subregional systems, such as SIECA, CARICOM, the Cartagena Agreement, and the La Plata Basin Treaty, in their efforts to penetrate and develop foreign markets for regional goods.
 - vii. To support the promotion of effective mechanisms for coordination between the public and private sectors, to make the marketing and industrialization of agricultural commodities more efficient.
 - viii. To establish regional, subregional and national training programs in marketing, for improving the analytical and operating skills of professional staff in national agricultural marketing agencies.

VIII. Integrated Rural Development

a. Problem

In many countries of Latin America and the Caribbean, the institutional structure for the agricultural sector has failed to provide a clear conceptual definition of integrated rural development and does not allow for the multiplicity and complexity of the factors involved. At the same time, certain persistent socio-political situations lead to unsatisfactory income distribution and occupation and a low quality of life, substantially affecting the rural population of the countries.

In particular, rural dwellers and their families are caught in the convergence of all these factors. They have severely limited opportunities for participation, training, organization and access to the means of production. This produces a recurring cycle of discontent.

The complexity and multiplicity of factors involved in the process of integrated rural development have hampered the concrete efforts made by some countries of the region to realign productive and participative agrarian structures. Results have therefore fallen short of expectations.

It is important to recognize the need for an integrated, multi-faceted approach to obtaining and implementing land, population, organizations and human and financial resources and making them compatible. This recognition would provide a framework for producing agreements between institutions and the rural population, leading to concrete projects for effectively incorporating the population into the benefits of economic and social progress in the region.

b. Causes of the problem

- i. Productive resources, especially land, are poorly distributed, and access to them is difficult.**
- ii. A substantial proportion of producers are locked into a minifundia structure of land tenure.**
- iii. Programs for outreach and organization are inconsistent and ineffective in motivating farmers and their families toward change for effective participation in the process of rural development.**
- iv. There are no opportunities for training women and youth or incorporating them into the productive process, as a means of improving the stability and standard of living of rural families.**

- v. Too few trained human resources are available for the administration and implementation of integrated rural development projects, and the structure of rural training programs is not appropriate to the real situations and needs of the sector.
- vi. The institutions of the sector are limited in their capability for planning, coordinating, organizing and implementing projects with the intra- and intersectoral participation of multiple institutions.
- vii. National rural development policies are inconsistent and discontinuous, and no successful conceptual and organizational models are available for orienting this process.
- viii. There are few organizational structures of proven effectiveness and efficiency that include the participation of institutions and beneficiaries of the integrated rural development process.
- ix. Integrated regional rural development projects can be implemented through administrative regionalization and decentralization, but existing processes are weak or non-existent.

c. Objectives

—General objective

To cooperate with the national institutions in defining and implementing policies and programs leading to an efficient and effective process of integrated rural development, in accordance with the characteristics and policies of each Member State expressing interest in this program.

—Specific objectives

To cooperate with the countries in:

- i. Developing policies, models and systems that will streamline agrarian reform, in accordance with the economic, social and political situation in Member States expressing interest.
- ii. Designing projects that possess the physical, technical, social, human, organizational and service components needed for achieving integrated rural development and the participation of beneficiaries.
- iii. Promoting, designing and testing methods for promoting, training and organizing young people, producers, women, and rural families as a whole, for productive and service purposes, in order to increase their income, employment and participation in decision-making

in integrated rural development projects that are appropriate for economic, social, political and institutional conditions in the Member States.

- iv. Training personnel for outreach, training and organization of the rural population.
- v. Developing institutional capabilities for planning, coordinating, organizing and implementing projects with the full, active participation of institutions from inside and outside the agricultural sector and beneficiaries of the rural development process.
- vi. Cooperating with the countries in developing the human resources needed for managing and implementing integrated rural development projects.
- vii. Organizing rural family members into associative forms of production and services, in accordance with their needs.

d. Program strategy

To promote and support national institutions in:

- i. Implementing systems to develop agrarian reform plans and programs in the legal and socio-political framework of each Member State expressing an interest.
- ii. Designing, preparing and implementing projects for integrated rural development, compatible with relevant national guidelines and policies.
- iii. Establishing forms of outreach and organization that induce the effective participation of producers, young people, women, and rural families, in order to increase their income and employment and incorporate them into the process of agricultural development and rural well-being in their countries.
- iv. Training institutional personnel and rural family members in the joint preparation and implementation of rural development plans and projects that allow for associative forms of organizing production and services, appropriate to the economic and social situation of the Member States.
- v. Determining mechanisms for institutional and intersectoral coordination for the implementation of integrated and regional rural development projects compatible with the political and administrative conditions of each country.

- vi. Promoting and organizing institutions responsible for directing non-formal educational programs, extension and community development services, in order to establish specialized units to channel and guide the process of participation by beneficiaries in plans and projects for rural development.
- vii. Selecting and using successful rural development efforts and projects to achieve a demonstration effect of national, inter-regional and international scope.
- viii. The reciprocal exchange of information and experiences among countries, international, regional and subregional organizations, and specific programs in the field of development.

IX. Planning and Management for Agricultural Development and Rural Well-Being

a. Problem

In order for agricultural development and rural well-being to come about, major problems must be identified and interpreted. Policies, plans and projects need to be designed and implemented for consistently and systematically solving problems in accordance with policy priorities in the countries of the region, taking into account the needs of the rural population, and agricultural potential.

Despite past efforts, sectoral planning has been unable to conduct the planning process satisfactorily, or to develop the skills necessary for systematizing the decision-making process. This has been exacerbated by a low level of managerial efforts in public and private institutions to carry out plans and programs as developed. Thus, it has been difficult to transform policies and physical, human and financial resources into more and better operating facilities to provide services for producers and for the population as a whole.

In short, organizational and administrative skills are limited, and the planning process is separate from implementation. These have been pinpointed as two of the greatest barriers to achieving agricultural development and rural well-being in the countries of the region.

b. Causes of the problem

The agricultural sectoral planning system has a low impact and poor credibility. The administrative problems that hinder the ability to implement plans, programs and projects developed by the countries appear to be due to:

- i. A limited ability to identify problems and design policies relevant to the problems of sectoral development.
- ii. Little interaction of the public sector with the private sector in the process of designing and implementing sectoral plans, programs and projects.
- iii. Little interaction between policy decision-making and the planning system as a whole, particularly for the agricultural sector.
- iv. Disjunction between policy definition and policy implementation.
- v. Limited inter-institutional coordination at the sectoral level to facilitate planning and implementing development programs.
- vi. Little interaction among the different decision-making levels: national, regional and local.
- vii. Little connection between regional and local public agencies and the national planning system.
- viii. Inadequate structure, technical skills and physical, human and financial resources for giving a sound basis to the proposals of the planning system.
- ix. Poor skills in sectoral institutions for identifying, designing, preparing, organizing and implementing plans, programs and projects for development of the sector.

c. Objectives

—General objective

To cooperate with national agencies of the public and private sectors in their efforts to improve organizational and administrative skills and to make the design of policies, plans, programs and projects more efficient and effective, translating them into goods and services conducive to agricultural development and rural well-being.

—Specific objectives

To support the countries in:

- i. Identifying socioeconomic and political problems that confront agricultural development and rural well-being, for designing policies and operational strategies appropriate for these problems.

- ii. Integrating and coordinating the public and private sectors in planning and implementing sectoral activities.
 - iii. Improving management skills to make public and private institutions more efficient, so that policies, programs and projects can be translated into goods and services necessary for agricultural development and rural well-being.
 - iv. Bringing about inter-institutional cooperation and coordination to facilitate the framing and implementation of plans, programs and projects for agricultural development and rural well-being.
 - v. Improving the system and processes of planning and decision-making, for effectively planning the process of agricultural development and rural well-being.
 - vi. Improving organizational structures and managerial and technical skills to make better use of physical, human and financial resources for giving a sound basis to the sectoral planning system and to the implementation of plans.
- d. Program strategy

Program actions will be directed toward supporting and advising national institutions in charge of planning, organizing and coordinating agricultural sector organizations, in the following areas:

- i. The redefinition of the planning and implementation process, to coordinate the actions of the institutional systems.
- ii. Providing management teams in agricultural sector institutions at the local, regional and national levels, with training in administration and management.
- iii. The development and application of mechanisms for describing and interpreting the problems of the rural areas, and for proposing, defining and implementing solutions.

In addition, the program will operate at the multinational level to conduct comparative studies of institutional models and methods for planning and implementation, to be evaluated and considered for use.

X. Information for Agricultural Development and Rural Well-Being

a. Problem

The policies, programs and projects underway in the countries of Latin America and the Caribbean for agricultural and rural development should be firmly grounded in the real conditions of each country and of the international situation.

The identification and assessment of national and international conditions depend to a large extent on whether the countries have access to up-to-date analyses of the regional and national picture.

Analytical and current diagnoses can be produced only if systematic information is regularly available on the characteristics and trends of sectoral development.

Development of the sector is seriously obstructed because data are not available in the type, quantity, quality and frequency required. These data, together with improved analytical skills, are required for the sectoral decision-making process.

The decision-making process in the sector is influenced by the degree of availability of statistical bibliographic information with which to determine what systematized material is available on the development problems of the sector.

These problems are compounded by the lack of infrastructure and personnel for documentation, and the subsequent shortage of statistical data to provide a basis for analyses, policies and decisions on agricultural development and rural well-being.

b. Causes of the problem

- i. The institutions are limited in their capability for designing, organizing and implementing information systems to be used in proposing and justifying sectoral decisions.**
- ii. Not enough systematically collected, sectoral information is available; it must be broad-reaching in scope, trustworthy, and available immediately upon publication.**
- iii. Sectoral institutions have poor analytical skills for identifying which data they need and which analysis procedures are most relevant to the planning and decision-making processes.**

- iv. Technical, physical, human and financial resources available are inadequate and poorly suited to the magnitude and complexity of modern information and data analysis systems for planning and decision-making.
- v. Information systems and services are poorly coordinated, which leads to a duplication of efforts and of resource use.
- vi. Physical, human and financial resources are limited in their ability to provide an informational and bibliographic basis for the sector.

c. Objectives

—General objective

To support the national institutions in establishing, developing and consolidating national agricultural information and documentation systems, and integrating them into an inter-American agricultural information and analysis system.

—Specific objectives

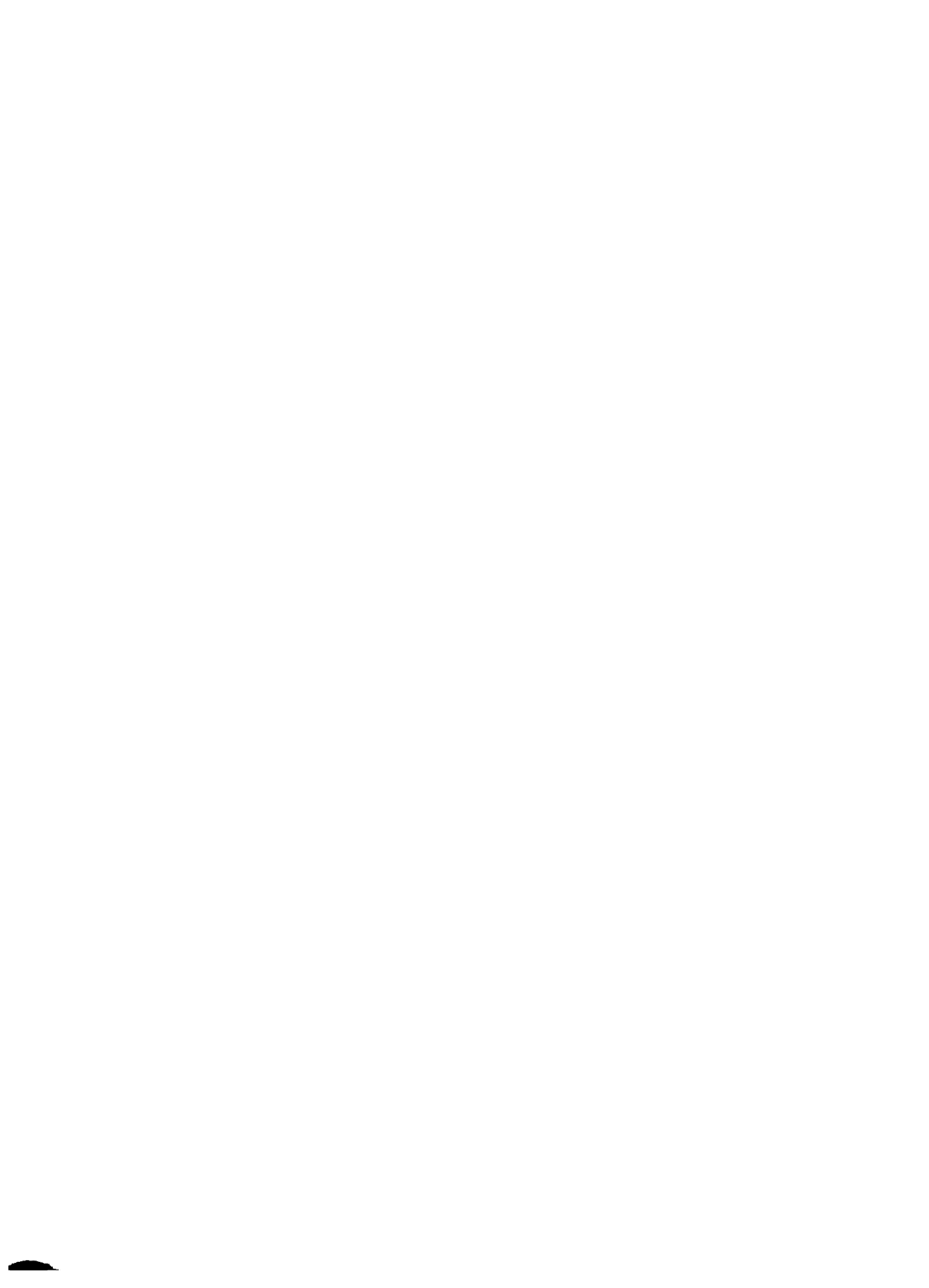
To cooperate with national institutions in:

- i. Improving the availability of systematic sectoral information that is sufficiently broad in scope, trustworthy, timely and accessible.
- ii. Developing the analytical skills of sectoral institutions for identifying those data and analytical procedures which are most relevant for making decisions on planning.
- iii. Developing technical, physical, human and financial resources consonant with the magnitude and complexity of modern information and data analysis systems for planning and decision-making.
- iv. Improving the quantity and quality of available physical, human and financial resources for generating and maintaining and up-to-date reference and bibliographic base on agricultural development and rural well-being.
- v. Including systematized information and documentation in agricultural and rural development plans.

d. Program strategy

- i. The Program will reach agreement on direct technical cooperation with the information offices of the Ministries of Agriculture, sectoral planning offices, statistics and census bureaus, university departments of agricultural and forest sciences, and research institutes on agriculture and renewable natural resources in the member countries of IICA.**
- ii. Technical cooperation in the countries will focus on planning, establishing, coordinating and developing national systems for agricultural information; training human resources (technical personnel and users); and promotion, dissemination and use of information.**
- iii. Reciprocal technical cooperation will be promoted among national, international, regional and subregional information centers.**
- iv. In 1972, the Inter-American Agricultural Information System, AGRINTER, was introduced as a federation of national agricultural information systems in the region. It provides a basis on which to develop projects for documental information, and it will also stand as a model for establishing the numerical inter-American information system.**
- v. At that time, CIDIA was designated as a nucleus of AGRINTER. This facilitates various activities for coordinating and setting standards for the operation of the inter-American system.**
- vi. The Inter-American Association of Agricultural Librarians and Documentalists, AIBDA, has received IICA support since 1953. It is the entity that unites human resources involved in the field of agricultural information.**
- vii. IICA's efforts in this program dovetail and are coordinated with the resources of other international organizations, such as ECLA, FAO, UNESCO, CEPIS, etc., for developing the skills of information offices in the countries of Latin America and the Caribbean.**
- viii. In view of its technical nature, the program will be developed through the Inter-American Agricultural Documentation and Information Center, a unit specialized in the subject matter of the program and with appropriate technical capabilities, experience and organization.**

CHAPTER IV
INSTITUTIONAL ORGANIZATION



CHAPTER IV

INSTITUTIONAL ORGANIZATION

A. INTRODUCTION

In a region as diversified as the American Continent, technical cooperation must provide a dynamic, flexible response to continuously changing needs and policies for agricultural development and rural well-being in the various countries. IICA, as an inter-American organization, must equip itself with a new structure with which to do this, in compliance with the mandates of its Convention.

B. MATRIX ORGANIZATION

The foremost feature of the new structure is the matrix organization, which is based on two clearly differentiated but interrelated hierarchies: one, technical and the other, administrative. It implies a new structure and pertinent support mechanisms.

The administrators in a matrix organization work under a twin hierarchy and a detailed working plan. One branch of authority feeds them objectives, orientations and goals for technical performance; the other provides and monitors resources for the work.

The matrix organization systematizes the relationship between support units and line units. It establishes a clear interface between the functions of program administration and the responsibilities of direction and supervision by geographical area, and between area offices and project leaders.

The action units of this structure are projects, the leaders of which exercise both technical and operational responsibility.

C. DECENTRALIZATION

The geographic breakup of IICA's actions requires the Institute to establish decentralized operating units located in those areas of the Member States where the actions take place. Decentralization as such is not limited to physical location, but also incorporates planning, implementation and decision-making in an appropriate framework of allocation of responsibilities and delegation of authority, on the basis of clearly defined policies, plans, programs and projects.

D. COMPONENTS OF THE ORGANIZATION

The decentralized matrix organization operates as a system comprised of certain components that fall directly under the General Directorate, and some

that have other kinds of budgetary and contractual ties with IICA.

These components are:

- The Central Office of the General Directorate.
- Area Offices.
- National Offices.
- Specialized Centers.
- Associated Entities.

1. The Central Office of the General Directorate

The hemispheric Central Office for IICA's General Directorate will be in San Jose, Costa Rica. It will house the directive, supervisory and support units for the decentralized offices. It will also headquarter external relations activities and resource monitoring.

a. The Office of the Director General

The Director General and the Deputy Director General have been combined into a single office, which also includes the Director of the Cabinet, the Director General's Special Advisors on technical, financial and legal matters, the units responsible for finances, personnel, physical resources and services, and in-house auditing. This arrangement will allow for close and on-going ties at the highest executive levels, for the process of guiding the Institute.

b. Office of the Assistant Deputy Director General for Operations

The main function of the Office of the Assistant Deputy Director General for Operations will be to see that IICA's programs and projects are implemented efficiently, and to coordinate all operations, regardless of source of funding. This Office is the line of command to which authority is delegated for representing the Director General in making decisions on the operation of the Institute.

The Office of the Assistant Deputy Director General for Operations has a geographically decentralized structure. Its components include: the National Offices; the Area Offices; and at headquarters in San Jose, the Center for Investment Projects (CEPI) and the Inter-American Agricultural Documentation and Information Center (CIDIA), which provide direct services to the countries. This Office contains additional

units for supervising and monitoring operations and directing special funds and special projects.

c. Office of the Assistant Deputy Director General for Program Development

The Office of the Assistant Deputy Director General for Program Development is responsible for the type and quality of IICA's technical work. It conducts the entire participatory process, including the identification of priority problems; the design, review and revision of the Institute's programs and projects; allocation of budgetary resources for programs and projects; the development of technical strategies to be followed; and evaluation of the technical quality and results of the implementation of the biennial program-budget.

d. Office of the Assistant Deputy Director General for External Affairs

This Office is in charge of official relations with IICA's Inter-American Board of Agriculture and Executive Committee, with the Member States and Permanent Observer States. It also maintains relations with other countries and with international public and private agricultural organizations, of a technical and financial nature, that cooperate with IICA.

It handles official, public and in-house information on the Institute. It is currently in charge of the National Office IICA maintains in the United States of America, a decentralized unit which represents the Institute in that country and conducts relations with international organizations headquartered there.

During the time that this Medium-Term Plan is in force, a National Office is expected to open in Canada, as part of the Office of the Assistant Deputy Director General for External Affairs.

2. Area Offices

The Area Offices are expected to help keep the administrative, technical and operational performance of the Institute efficient and effective. They function through delegation of authority and responsibility, a more flexible process of decision making, the assignment of a higher percentage of personnel in the field, and better use of personnel at the area level and from one area to another.

The Area Offices included in this Medium-Term Plan have been determined on the basis of the present geographic extent of development in the member

countries; the political, cultural and economic ties that exist among them, both bilaterally and multilaterally; the volume and nature of IICA's activities in each country and region; and finally, administrative convenience. These Area Offices are:

Area 1 – Central: Costa Rica, the Dominican Republic, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua and Panama.

Area 2 – Caribbean: Barbados, Dominica, Grenada, Guyana, Haiti, Jamaica, Saint Lucia, Suriname and Trinidad and Tobago.

Area 3 – Andean: Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru and Venezuela.

Area 4 – Southern: Argentina, Brazil, Chile, Paraguay and Uruguay.

The presence of Offices at this hierarchical level will allow for smoother and more functional relations among the various countries of each Area, among different Areas, and between the Areas and the Central Office of the General Directorate. These Offices will establish more direct channels of communication and lines of authority.

The Area Directors must obtain maximum performance from the personnel assigned to their countries by transferring them from one country to another, within or among Areas, in accordance with needs for technical support in programmed activities for the countries and the Areas. They must also promote, seek agreement for, supervise, and coordinate the multinational projects underway in the countries of their Areas, in coordination with Project Leaders and National and Program Directors involved, depending on the sphere and subject of action for each project.

The Area Directors exercise authority over the Representatives in the countries in the form of supervision, support and consultation. The delegation of administrative authority and responsibility and of the implementation of projects and activities at the country level remains at the discretion of the Director General.

The Area Offices will be located in: Costa Rica (Central), Jamaica (Caribbean), Peru (Andean), and Uruguay (Southern). These will also be the National Offices for those countries, with the Area Director serving as National Office Director and Representative to the country.

3. National Offices

The composition of each office will depend on at least the following factors:

- a. Conditions in the country and its agriculture.

- b. The projects and activities accorded between IICA and the country.
- c. The number and magnitude of the projects funded with external resources.

The main functions of IICA's Offices and Directors in the Member States are to:

- a. Administer the human and financial resources for the different projects and activities of the office.
- b. Supervise, coordinate and support the different projects and activities underway in the country or related to it.
- c. Represent the Director General in the country.
- d. Provide administrative support to Program Directors headquartered in the country.
- e. Obtain, assess and release information on the most notable problems of agricultural development and rural well-being in the country, as well as the action of the Office.
- f. The Office Directors should provide technical expertise in their speciality fields, whenever necessary.

E. SPECIALIZED CENTERS

The specialized centers are: the Inter-American Agricultural Information and Documentation Center (CIDIA); the Center for Investment Projects (CEPI); and the Tropical Agriculture Research and Training Center (CATIE). The first two are part of IICA and fall under the Assistant Deputy Director General for Operations; CATIE operates as an autonomous associated organization.

Within the system, CIDIA is the unit that focuses on the concerns of the system offering services to the member countries in the areas of information and documentation for agricultural development and rural well-being. These services are covered by Program Ten of the Medium-Term Plan, and the need for them is reiterated in Recommendations 1, 2 and 19 of the Eighth Inter-American Conference on Agriculture.

CEPI was established as a unit in the system, in response to the need for implementing paragraph b, Article 14 of the new Convention, and Recommendation 13 of the Eighth Inter-American Conference on Agriculture, on the identification, formulation and management of projects for agricultural development and rural well-being. Its general objective is to advise, provide brokerage, study,

prepare and cooperate with the member countries and with the Institute, in identifying and formulating projects to be funded with external and quota resources.

CATIE is an associated center of the system, with organizational features that give it the operational independence it needs. At the same time, its ties with IICA ensure sound technical, administrative and financial operations. Its general objectives are post-graduate research and training in agricultural, forest, and related sciences.

Under the Institute's new general policy and the guidelines of its Medium-Term Plan, these centers will provide support and technical reinforcement to the programs in matters related to their fields of competence.

F. ASSOCIATED ENTITIES

In addition to these programs and centers, IICA takes action through agreements and contracts signed with other entities in areas of mutual technical or scientific concern. At this time, agreements or contracts are in effect with the following entities: International Center for Tropical Agriculture (CIAT), International Institute of Tropical Agriculture (IITA), North Carolina State University, and the Council of American Development Foundations (SOLIDARIOS).

CHAPTER V
RESOURCE REQUIREMENTS FOR 1983–1987



CHAPTER V

RESOURCE REQUIREMENTS FOR 1983–1987

A. INTRODUCTION

The Medium-Term Plan is a framework to guide the Institute's actions, and as such, is a tool for projecting resource needs. Its financial and budgetary features lay the groundwork for inter-institutional action during the term of the Plan.

In the past, efforts were made to estimate and project the growth of financial and personnel resources. However, experience has shown that this system was hampered by certain limitations under real-world inflationary and recessionary conditions.

Thus, a more realistic view must be taken of changing conditions in the institutional framework and their effect on resource availability.

For this reason, basic policy guidelines are needed for finance and budget so that an initial structural proposal can be made in 1983. This, together with experiences gained under the proposal, will serve as a basis for making revisions as needed during the process of reaching agreements with the member countries in subsequent two-year periods.

B. BASIC GUIDELINES

1. General and specific budgetary increases

As is well known, during the last decade, the region experienced a chain of inflationary pressures that have affected the budget of the Institution.

Accordingly, in order to maintain real service capabilities during the term of the plan, proposed budgetary increases will be based on the estimated average rate of inflation expected for the countries of the region.

This means that any increase above and beyond the general rate of inflation must be based specifically on new programs and projects or on expansion of work underway, in response to concrete, specific proposals. In all cases, this will be subject to the approval of the Inter-American Board of Agriculture.

2. General cost distribution

In accordance with the new Convention, institutional costs should fall into three broad categories:

- a. Direct Technical Cooperation Services.

- b. **General Directorate.**
- c. **General Costs and Provisions.**

IICA's technical cooperation services consist of the ten Programs described in Chapter III above, as well as the specialized centers: CIDIA, CATIE and the Center for Investment Projects (CEPI). The budget allocated to this category covers salaries for technical personnel and for Directors of Programs and Centers, and expenses for operations, general services, equipment and furniture. The budgets for Programs during this term may vary in line with priorities set by the Inter-American Board of Agriculture and the agreements with the countries, and in response to any additional contributions the countries may make for given programs.

The budget for the Central Office of the General Directorate includes costs of technical personnel and expenses for operations and general services for the executive, technical and administrative teams working for the General Directorate and the Office of the Deputy Director General, the Assistant Deputy Director General for Operations, the Assistant Deputy Director General for Program Development and the Assistant Deputy Director General for External Affairs. The budget for the Office of the Assistant Deputy Director General for Operations includes costs of Area Offices and of National Office Directors.

It is assumed that the costs of the Central Office of the General Directorate will be gradually reduced to approximately 25 percent of the basic budget. This reduction will be financed by the overhead costs charged to projects with extra-quota funding.

The budget for general costs and provisions covers expenses that cannot be assigned to any geographic area or operational unit in particular, as well as obligations assumed and allowances for contingencies that may occur during the execution of the overall budget.

3. External resources: administrative expenditures

During the expansion that took place in the nineteen-seventies, external resources assumed a dominant role in IICA's general operations.

In order to ensure that external resources are handled efficiently, the Institute will insist that all agreements or contracts with funding agencies, extra-continental or member countries, or others contain the following points:

- a. **Charges for administrative supervision and technical support costs (overhead).**

- b. The establishment of a rotating fund by the contracting institution so that the Institute will not have to make advances on outlays, resort to third-party loans, or absorb losses due to swings in the exchange rate that take place between the time the work is initiated and the time that accounts are rendered and reimbursements are made.

C. ANALYSIS OF THE 1983 BUDGET. IMPLICATIONS AND SHORT-TERM DEVELOPMENT

The 1983 budget should be analyzed in the framework of three fundamental principles:

1. The 1983 budget is a transitional budget and, as such, is subject to modification during the processes of reconciling it with plans and obtaining the approval of the Inter-American Board of Agriculture.
2. During the term of the Plan, the Institute intends to maintain a ratio of around 70 percent for personnel costs and 30 percent for operations and general services costs.
3. During the term of the Plan, the Institute intends for direct technical cooperation services (Programs and Centers) to absorb 75 percent of IICA's total costs.

Tables 1 and 2 reflect these principles. They show the percentage distribution of personnel costs and operational and general services costs at the Central Office and in the units directly responsible to it, and in terms of geographic distribution.

Both tables show that, in the area of direction and supervision, the units requiring most operating fund support are the Office of the Assistant Deputy Director General for Operations and the Office of the Assistant Deputy Director General for Program Development.

As Tables 1 and 2 show, the immediate problem is to restructure in such a way as to enhance the amount allocated to operating and general services costs, and reduce personnel costs. Necessary adjustments will be introduced into the program budgets for the 1984-85 and 1986-87 biennia.

Another important point for analyzing the 1983 budget is that, despite efforts made in this transitional budget, only 55.4 percent is allotted to direct technical cooperation service, while 30.8 percent corresponds to the General Directorate, and 13.8 percent is for general costs and provisions (Table 3). This last bracket, however, is not directly related to technical cooperation or support activities. Rather, the figures are viewed as contingency costs. Therefore, if it is separated from the other two categories, the proportion used for direct technical cooperation would be 64.3 percent.

D. PERSONNEL REQUIREMENTS

For 1983, the international professional personnel is targeted to include 186 members instead of the 219 originally included in the program-budget presented in 1981. This is in tune with the policy of not increasing personnel if necessary operating funds are not available for more people to work at maximum efficiency. This principle will be sustained in future years.

The needs for personnel – technical professional, regular, temporary, consultant, associate, local or general services – will bear a direct relationship to the needs of programs and projects arranged with the countries.

A basic team of technical professional personnel will be maintained, as needed for the effective development of the programs and projects approved by the Inter-American Board of Agriculture in its biennial meetings. Consequently, any increase in the professional personnel will be subject to the approval of new programs and projects (with either quota funding or external resources) by the Inter-American Board of Agriculture. All personnel increases must take into account the need to have sufficient operating funds.

In order to reduce personnel costs, efforts will be made to use national personnel for certain administrative posts. As a means of promoting and supporting personnel training in the countries and to improve and strengthen ties with national agencies, efforts will be made to maximize the use of national technical personnel for specific projects in the countries.

TABLE 1

MEDIUM-TERM PLAN: COST STRUCTURE FOR UNITS OF DIRECTION, FOLLOW-UP AND SUPERVISION. 1983.

Unit	Cost Structure (%)			Total
	Personnel	Operations	General Services	
General Directorate	79	15	6	100
ADDG Operations	75	13	2	100
ADDG External Affairs	71	26	3	100
ADDG Program Development	80	16	4	100

TABLE 2
MEDIUM-TERM PLAN: GEOGRAPHIC COST STRUCTURE
FOR UNITS

1983

Cost Structure (%)				
Area	Personnel	Operations	General Services	Total
Central - 1	77	17	6	100
Caribbean - 2	71	21	8	100
Andean - 3	75	20	5	100
Southern - 4	74	17	9	100
1983 TOTAL	75	18	7	100
1982 TOTAL	76	15	9	100

TABLE 3

MEDIUM-TERM PLAN: PERCENT DISTRIBUTION OF TOTAL INSTITUTE
RESOURCES BY TYPE OF ACTIVITY. 1983.

Type of Activity	%
Direct Technical Cooperation Services (Programs and Centers)	55.4
Programs	46.2
Centers	9.2
General Directorate (Direction, Supervision and Support)	30.8
General Costs and Provisions	13.8
TOTAL	100



This document was edited and published by the Office of Public Information and Institutional Support of the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture.

Members of this Office and of IICA's Print Shop participated in preparing it.

Printing was completed in March, 1983, with a press run of 1 000 copies.

FECHA DE DEVOLUCION

27 MAY 1988

26
Autor Plan de Mediano Plazo
Título Políticas Generales del
IICA.

Fecha Devolución

Nombre del solicitante

MAY 1988

Ana Lucia Moron

Miguel A. Araya

Luisa Soto Cabero
to Villeda

