

IICA  
E14  
290  
Anexo

13119000

IICA VENEZUELA
08 FEB. 2003 #
<b>RECIBIDO</b>

ANEXO I

# **ANEXOS AL INFORME DE LA SEGUNDA REUNION DEL CONSEJO DE REPRESENTANTES DEL CENTRO REGIONAL SUR**

CONO SUR EN EL SECTOR  
AGROALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL - UNA  
PROPUESTA PARA SU ANALISIS SISTEMATICO Y  
MONITOREO DE SU EVOLUCION, FEBRERO DE  
1996.

00004464

LA ROYALTE DE BELGIQUE  
LE MINISTRE DES AFFAIRES  
ETRIANGERES  
A BRUXELLES

## ANEXO 1

### CONO SUR: COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL - UNA PROPUESTA PARA SU ANÁLISIS SISTEMÁTICO Y MONITOREO DE SU EVOLUCIÓN, FEBRERO DE 1996.

# ANEXO I

MONITOREO DE SU EVOLUCION, FERRIBO DE  
PROPUESTA PARA SU ANALISIS HISTORICO Y  
AGRICULTIVO Y AGRICULTIVO - EN LA  
CONO SUR COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

1996

**CONO SUR**

**COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR  
AGROALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL**

Una propuesta para su análisis  
sistemático y monitoreo de  
su evolución

(tercer borrador)

**IICA- ARGENTINA**

**Buenos Aires**

**Febrero de 1996**

11CA  
E14  
290  
Anexo .

BU-11899

## INTRODUCCION

### 1. Los estudios de cadenas agroalimentarias/agroindustriales (AAI)

Ya nadie discute la ineficiencia manifiesta de analizar, de manera aislada, eslabones de cadenas de valor asociadas con el sector agropecuario primario. El problema radica en que el grueso de la experiencia institucional de INIAs y organizaciones internacionales de investigación/desarrollo/transferencia de tecnología agropecuaria está precisamente concentrada en las actividades productivas primarias, bajando inclusive en algunos casos hasta el nivel de commodity individual. Existe, sin embargo, una enorme diferencia entre saber qué **no se debe hacer** y elaborar metodologías e instrumentos eficaces para hacerlo bien. Tampoco es un desafío menor la identificación y reclutamiento de equipos calificados que ejecuten la tarea. Es mucho más sencillo enunciar la decisión de trascender la puerta de la finca que implementarla.

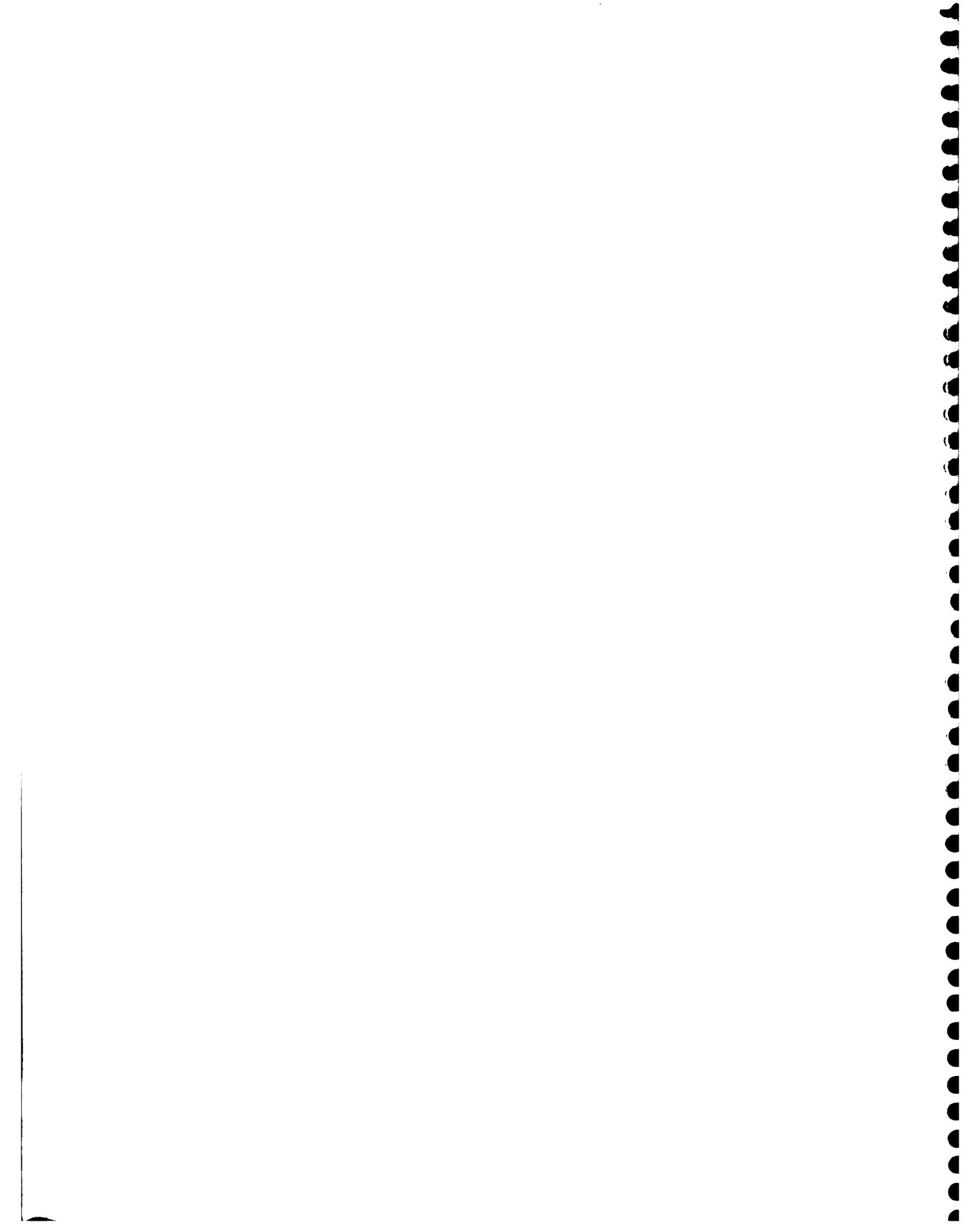
Además, es necesario tener en cuenta que el carácter multi/transdisciplinario de los estudios de cadenas exige acoples exitosos entre formaciones (o deformaciones) profesionales, reflejos condicionados corporativos y culturas institucionales, tanto del sector público como del privado. todo ello dando por descontado que los aspectos formales reglamentarios (flujos decisorios, fuentes de financiación, asignación de responsabilidades específicas, etc) de un estudio de esta naturaleza hayan sido previamente resueltos.

### 2. El caso de Cono Sur (CS) de América

Aunque tanto los niveles de productividad física (rendimiento) como la intensidad de uso de los factores se encuentran (con algunas excepciones, como la soja en Argentina), a considerable distancia de la frontera de posibilidades definida por el estado del arte de la tecnología, los países del Cono Sur tienen -en general-, sectores agrícolas primarios altamente competitivos. Ello es atribuible, en la mayoría de los casos, a ventajas comparativas asociadas con la dotación de recursos naturales y condiciones agroecológicas. Sin embargo, es observable una significativa pérdida de competitividad ("leakage") a lo largo de las cadenas de valor, lo que frecuentemente hace que el impacto final de las innovaciones tecnológicas desarrolladas por oferentes institucionales y/o eventuales y efectivamente adoptadas a nivel de finca, termine siendo "diluido", cuando se analizan los indicadores macro del suprasector AAI.

### 3. El MERCOSUR y la evolución de los sectores AAI del CS.

A pesar de estar en pleno proceso de integración, cada uno de los cuatro países del MERCOSUR sigue considerando al espacio económico de los otros tres como "externo", cuando la realidad es que, una vez completado el proceso de adecuación, éste será, a



todos los efectos prácticos, MERCADO INTERNO. Los actores privados ya están en plena carrera para aprovechar las ventanas de oportunidad que se están abriendo. Perciben además que los que no participen del juego, serán literalmente borrados del mapa. Los estamentos técnicos de los respectivos sectores públicos, sin embargo, no han internalizado completamente los cambios en las reglas de juego (inducidos, sin embargo, por los respectivos poderes políticos a los que responde su accionar), por lo que se carece de metodologías aptas para levantar y analizar información estratégicamente relevante en este nuevo espacio. La aparición de demandas en este sentido provocará, indudablemente, serias turbulencias políticas en los aparatos institucionales responsables, si es que para entonces no están en condiciones de generar una respuesta en tiempo y forma (o sea "para ayer").

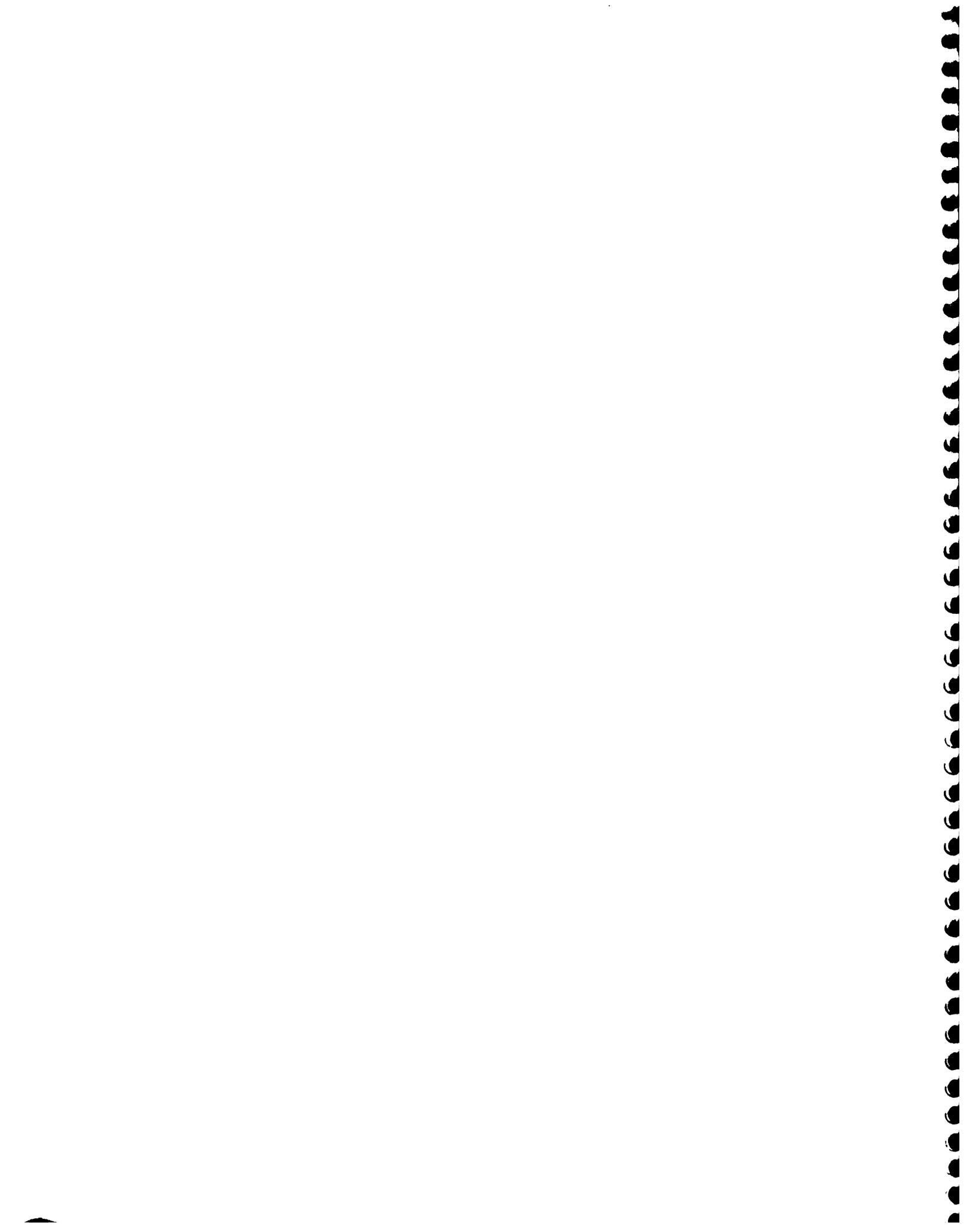
#### 4. Los nuevos ámbitos de incumbencia del Estado.

Los resultados empresariales en todos los eslabones de las cadenas de valor, tienen ahora un carácter significativamente más micro que antes. El precio de los productos (primario, intermedios y final) e insumos, prácticamente ha dejado de ser una variable de control eventual, por parte de los empresarios, vía ajustes del tipo de cambio real, subsidios o cualquier otro tipo de transferencia de ingresos intersectorial, inducidos en el mercado político ("rent-seeking")<sup>1</sup>. Las implicancias de estas transformaciones sobre la forma y el fondo de los instrumentos de política dirigidos al sector AAI tampoco han sido plenamente internalizadas por los actores involucrados. De la cultura de la perturbación sistemática de los mercados de factores y productos se impone pasar a la de intervenciones multimodales dirigidas ("targeted") a la remoción parcial o total de cuellos de botellas y/o restricciones que impiden la plena expresión de la competitividad potencial inicialmente definida por la dotación de recursos naturales, al mismo tiempo que se induce la preservación (utilizando el término en su acepción más amplia) de los de carácter no renovable.

En este sentido, las instituciones responsables del diseño y/o e implementación de políticas (tecnológicas, comerciales, etc), están ingresando, por simple inercia de los acontecimientos, en el territorio prácticamente inexplorado de la generación y empleo de **insumos estratégicos información-intensivos**, asociados con tecnologías "blandas" incorporadas al capital humano tanto de nivel técnico como político.

---

<sup>1</sup> Término acuñado por Anne Krueger en su hoy célebre trabajo ("The Political Economy of the Rent-Seeking Society". Amer. Econ. Rev. 64:291-303. 1974) y definido como la asignación de recursos específicamente destinados a capturar rentas vía transferencias inter o intrasectoriales, actuando sobre los poderes públicos para acceder a subsidios, cupos de importación, etc. Numerosos estudios realizados sobre este tema han coincidido en que el empleo subóptimo de factores inducido por estos mecanismos, provoca un impacto negativo de magnitud considerable sobre el bienestar global de la sociedad (por la contracción de la "frontera de posibilidades productivas").



5. **Hacia un sistema de alerta temprano.**

La dinámica actual de los procesos (comerciales, tecnológicos, institucionales), que afectan directamente a la producción de bienes y servicios, van transformando a los resultados asociados con indicadores de competitividad en un producto crecientemente perecedero. De allí que la tarea no concluye en un análisis riguroso y confiable de competitividad. Es necesario diseñar metodologías y herramientas para monitorear permanentemente los indicadores más relevantes. Desvíos significativos en los parámetros de un subsector (o bien una unidad menor de análisis dentro del sector AAI), deberían encender luces amarillas en el tablero imaginario de un sistema de alerta temprano. en estos momentos se está discutiendo una iniciativa, originada en Uruguay<sup>2</sup>, que apunta a que los países del MERCOSUR instalen una red de unidades que se dediquen precisamente a esa tarea de inteligencia tecnológica e institucional, funcionando prácticamente "on line" en el ámbito de las cadenas AAI de la Unión Aduanera.

6. **Enfoque metodológico**

Los estudios de competitividad más recientes se han basado, en mayor o en menor grado, en los postulados de Porter<sup>3</sup>, en el sentido de que es la performance de una cadena nacional de valor en los mercados internacionales la que determina, a través de la medición de la "porción de mercado" (market share), su competitividad relativa, consigo misma en el tiempo y con los competidores en un momento dado. Uno de los indicadores más frecuentemente utilizados es el de las "ventajas comparativas reveladas", propuesto por Balassa<sup>4</sup> (con anterioridad a Porter), que se calcula en base al comportamiento de un sector (o unidad menor de análisis), en los mercados externos. Esta escuela de pensamiento opera implícitamente bajo el supuesto de que el comercio internacional es un juego de suma cero; la forma de ganar consiste en "quitarle" mercados a los competidores. En cierta forma, el razonamiento subyacente se retrotrae a Adam Smith<sup>5</sup>, que planteaba el principio de las "ventajas absolutas". Casi un siglo

---

<sup>2</sup> Esta iniciativa está siendo impulsada por la Oficina de Políticas y Programación Agropecuaria (OPyPA) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

<sup>3</sup> Porter, R (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina.

<sup>4</sup> Balassa, B (1977) "Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage". *The Manchester School of Economics and Social Studies*, Vol. 33 N° 256.

<sup>5</sup> Smith A. *An Inquire into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londres, 1826 [*Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, México, Fondo de Cultura Económica, 1958]



más tarde, David Ricardo<sup>6</sup> amplió, considerablemente nuestra comprensión del tema al introducir el concepto de "ventaja comparativa". Una revisión meticulosa de la definición ricardiana, agrega nuevas dimensiones al análisis y discusión de lo que hoy acostumbra a denominar "competitividad".

Aún con las limitaciones conceptuales mencionadas en el párrafo anterior, el enfoque de Porter puede ser de alguna utilidad para analizar sectores (no economías enteras), de naciones con un elevado índice de apertura<sup>7</sup> (>40%), especialmente los denominados "países factoría" (como Singapur), pero su endeblez se pone en evidencia cuando se trata de aplicarlo a economías en los que el mercado interno alcanza una magnitud significativa. Los Estados Unidos y los países de MERCOSUR, con economías estructuralmente "cerradas" (IA entre 10 y 20 %), pueden muy bien servir como ejemplos de la escasa aplicabilidad de la lógica de Porter.

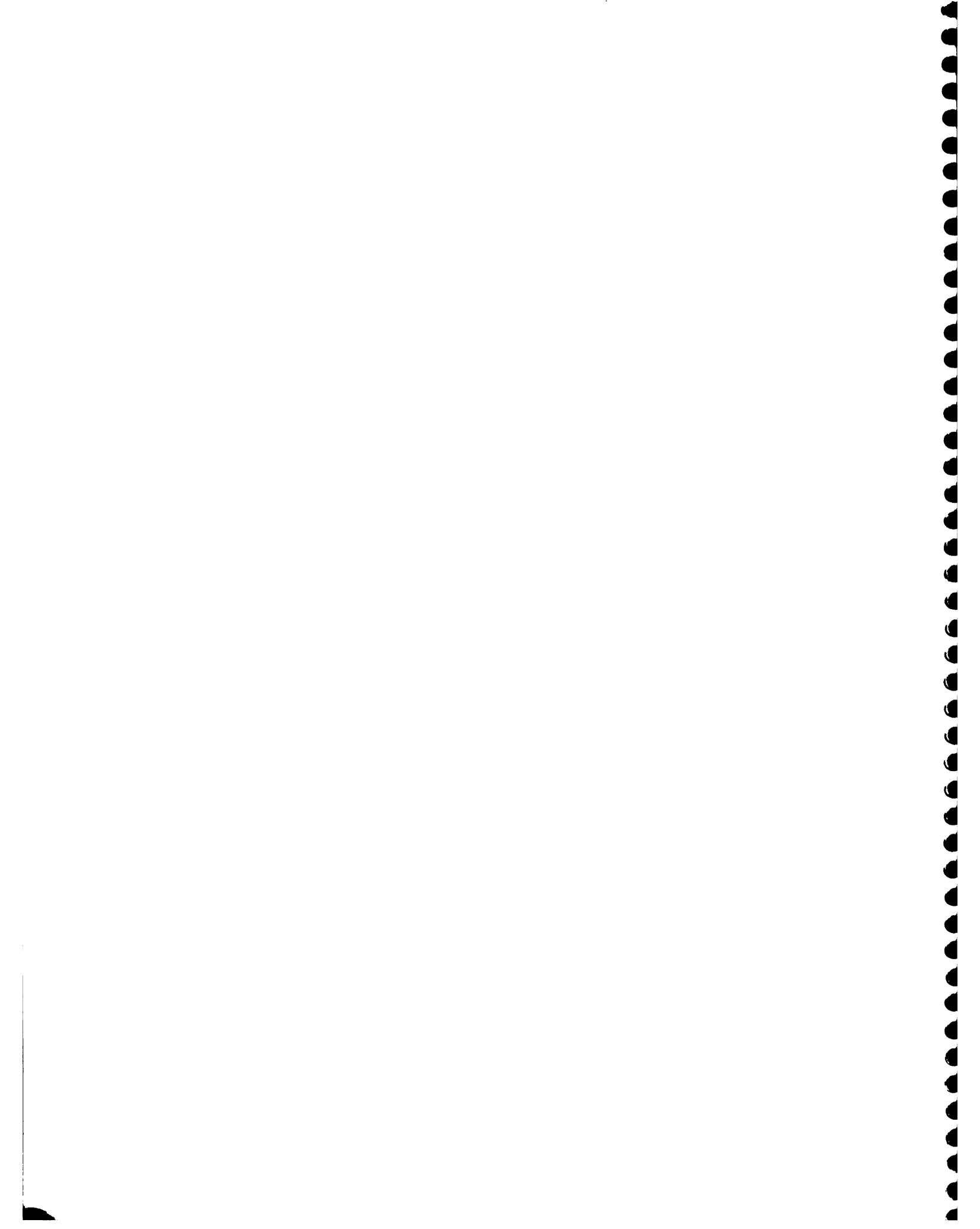
Otro elemento de juicio que debe tenerse presente, es el hecho de que un país exportador de alimentos es, antes que nada, consumidor. Con excepción de algunos productos altamente diferenciados que abastecen nichos de mercados internacionales, salen a colocar sus "saldos exportables". De manera que, en el caso de las cadenas objeto de este estudio, el comportamiento del sector en los respectivos mercados internos alcanza una importancia mucho mayor que si se tratara, por ejemplo, de manufacturas de origen industrial (MOI).

Un ejemplo ilustrativo de las implicancias de la discusión de los párrafos precedentes es el caso del trigo en Brasil: de casi autoabastecerse de ese cereal, pasó a importar (principalmente de Argentina) unas cinco millones de toneladas anuales. Siguiendo la lógica porteriana, podríamos concluir que Argentina "derrotó" al Brasil en esta competencia (al estilo del derrumbe de la URSS frente a las democracias occidentales). Nada puede ser más alejado de la verdad que esta percepción: la realidad es que ambas sociedades se beneficiaron, pero irónicamente Brasil es el que, probablemente, salió ganando más, a partir de la liberación de recursos que fueron destinados a otras actividades productivas menos ineficientes. hasta aquí se estaría aplicando rigurosamente los principios de "especialización" y "ventaja absoluta" enunciada por Smith. Supongamos ahora, como simple ejercicio intelectual, que Brasil marginalmente menos ineficiente produciendo cebada que trigo, pero aún así sus coeficientes técnicos (por ejemplo la relación insumo/producto), estuvieran bien por debajo de las cebadas argentinas. Smith aseguraría que Argentina tiene ventajas absolutas en ambos rubros. De acuerdo con Ricardo, sin embargo, Brasil tendría "ventajas comparativas" en cebada

---

<sup>6</sup> Ricardo, D. (1994) *Principios de Economía Política y Tributación*. 5° reimpresión. Fondo de Cultura Económico, México, 332 pp.

<sup>7</sup> Nota: Índice de apertura (IA) = [(exportaciones + importaciones)/producto bruto interno] x 100.



con relación a su propia producción de trigo<sup>8</sup>. La dificultad por captar esta sutileza del concepto ricardiano ha inducido a una buena parte de los "especialistas" en temas de competitividad a inducir a error a líderes políticos de todo el mundo, inclusive el Presidente de los Estados Unidos (Bill Clinton) y a su representante comercial (Mickey Kantor), con consecuencias muy negativas en el terreno de la selección e implementación de instrumentos de políticas (virtual estado de "guerra fría" comercial), basados en gruesos errores de interpretación de la teoría económica, especialmente el concepto de las ventajas comparativas ricardianas.

Volviendo al caso específico del trigo en Brasil, se da por descontado que han habido numerosos perdedores, como consecuencia del desmantelamiento progresivo del sistema de subsidios para la provisión de insumos y precios garantizados por encima de los niveles determinados por los mercados, pero mantenerlos en la columna de los ganadores le estaba costando al resto de la economía un precio que los mercados políticos consideraron prohibitivo.

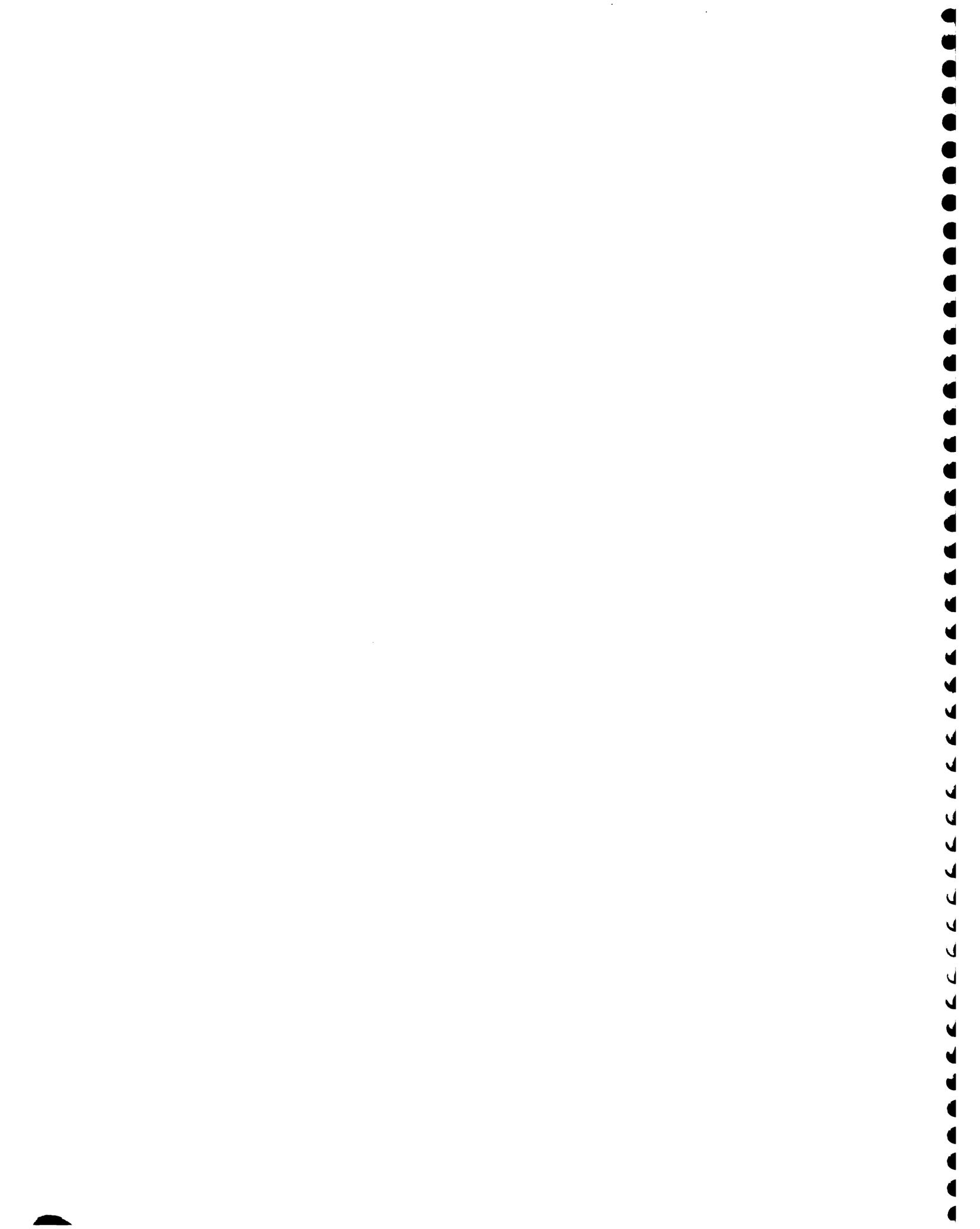
Krugman<sup>9</sup> propone, en cambio, medir los niveles de competitividad de una economía (y su evolución en el tiempo), a partir de indicadores de **productividad total de los factores (TFP)** y abandonar la idea de que el comercio internacional es un campo de batalla donde se dirime la prosperidad de los pueblos. Para el Cono Sur, y en especial para el suprasector AAI, este enfoque pareciera ser el más apropiado y es, precisamente, el que se sugiere como base metodológica para llevar a cabo este proyecto.

Vale la pena mencionar que los indicadores resultantes del proceso de análisis de PTF carecen de unidades, dado que las cifras en numerador y denominador representan la valoración (en una moneda determinada) de los productos, factores e insumos, y, por consiguiente, las unidades de medida se cancelan mutuamente. Para mantener la confiabilidad y rigor metodológico, será necesario formular el supuesto de que los factores son retribuidos, en todos los casos, de acuerdo a su costo de oportunidad, o, lo que es lo mismo, su productividad marginal. En aquellos casos en que este supuesto sea

---

<sup>8</sup> Podría inclusive darse el caso de que fuera ventajoso para las dos economías (medido por el aumento potencial en sus respectivos niveles de ingreso *per cápita*), que Argentina terminara importando cebada de Brasil, dependiendo de la performance de las funciones de producción de la totalidad de los productos involucrados en los respectivos sectores agroalimentarios/agroindustriales. Para una discusión más en profundidad de este tema, ver *The Economist*, "School Brief. the miracle of trade". January 27, 1996, pp 61-62.

<sup>9</sup> Krugman, P. (1994). "Competitiveness: A Dangerous Obsession". *Foreign Affairs*, Vol 73, N° 2. March/April



claramente violado en el marco de la presencia de externalidades persistentes o cuasi-estructurales, será necesario recurrir a indicadores "sombra" de PTF, de manera de posibilitar su comparación intrarregional e internacional/<sup>10</sup>.

Sería aconsejable seleccionar las cadenas para la realización del estudio piloto (y puesta a punto de la metodología), tomando en cuenta, entre los criterios de mayor peso, el de disponibilidad de información de un grado mínimo de confiabilidad. Probablemente sea prudente asignar una cantidad limitada de recursos para implementar un relevamiento rápido de fuentes y calidad de información disponible en los temas relevantes, en el espíritu de un análisis de pre-factibilidad.

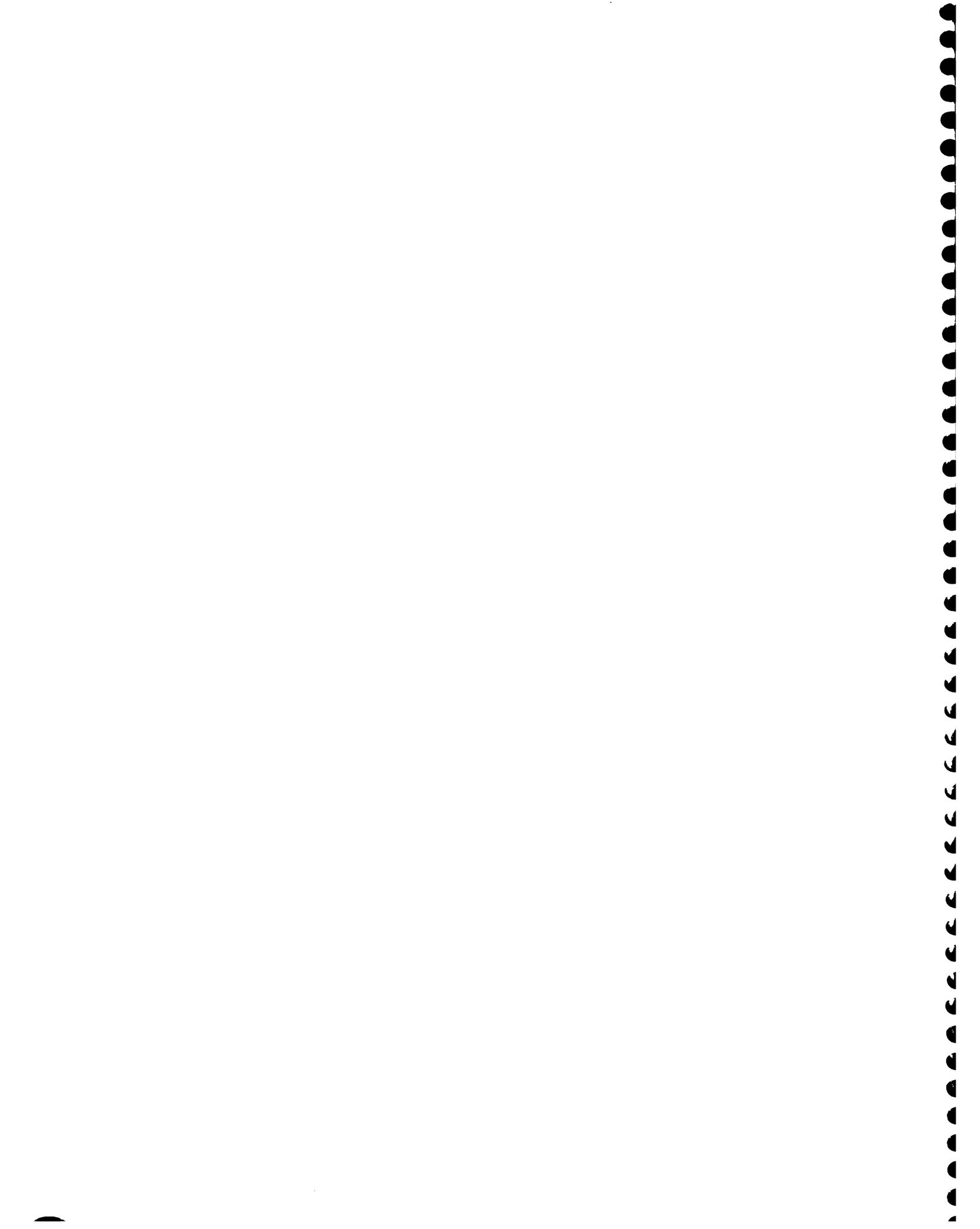
Un componente adicional de alta criticidad en un estudio de este tipo está relacionado con las características y arreglos institucionales asociados con las actividades de producción de bienes y servicios cuya competitividad se desea evaluar (legislación, sistemas de generación y transferencia de tecnología, regímenes de tenencia de tierra, etc), cuyo relevamiento también debe ser parte del estudio piloto, si es que se desea contar con elementos de juicio sólidos para producir recomendaciones a los poderes públicos. Un reciente estudio de FAO/<sup>11</sup>, ha incursionado extensamente en el tema de las restricciones de carácter institucional que dificultan el análisis intra MERCOSUR de determinantes de competitividad relativa. Asimismo, es de especial relevancia no ignorar la trascendencia del "residual" representado por la interacción entre instituciones y muchos de los elementos integrantes de lo que Hayami y Ruttan/<sup>12</sup> denominaron "dotación cultural" (uno de los vértices del rectángulo: recursos naturales - tecnología - instituciones -

---

<sup>10</sup> Un ejemplo de externalidad de estas características, sería el de un producto que fuera manufacturado empleando internos de una prisión o un campo de trabajos forzados. En fechas recientes, los Estados Unidos ha presentado reiteradas protestas en los foros del GATT/OMC y directamente al Gobierno Chino, como consecuencia del supuesto empleo masivo, en ese país, de presos comunes como mano de obra. El argumento oficial se basa en una cuestión principista relacionada con la supuesta violación de los derechos humanos de los reclusos, pero es probable que la brecha de productividad observable en actividades intensivas en mano de obra de baja calificación sea tan importante que contribuya, aunque más no sea marginalmente, a la toma de esta posición por parte de los Estados Unidos. De darse un caso con algunas similitudes a éste, en el estudio que se está proponiendo, la retribución del factor mano de obra debería ser contabilizada a los valores transmitidos por las señales del mercado laboral (fuera de la prisión, obviamente).

<sup>11</sup> *MERCOSUR: Políticas Agrícolas e Integración Agropecuaria*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Proyecto FAO-MERCOSUR 9TCP-RLA-4452 A). Montevideo, República Oriental del Uruguay, Junio de 1995.

<sup>12</sup> Hayami Y. y Ruttan, V. (1975) *Agricultural Development, An International Perspective*. Thr John Hopkins University Press. Baltimore and London.



dotación cultural), cuya virtual intangibilidad dificulta sobremanera su análisis riguroso, especialmente en lo cuantitativo.

### **JUSTIFICACION DEL PROYECTO**

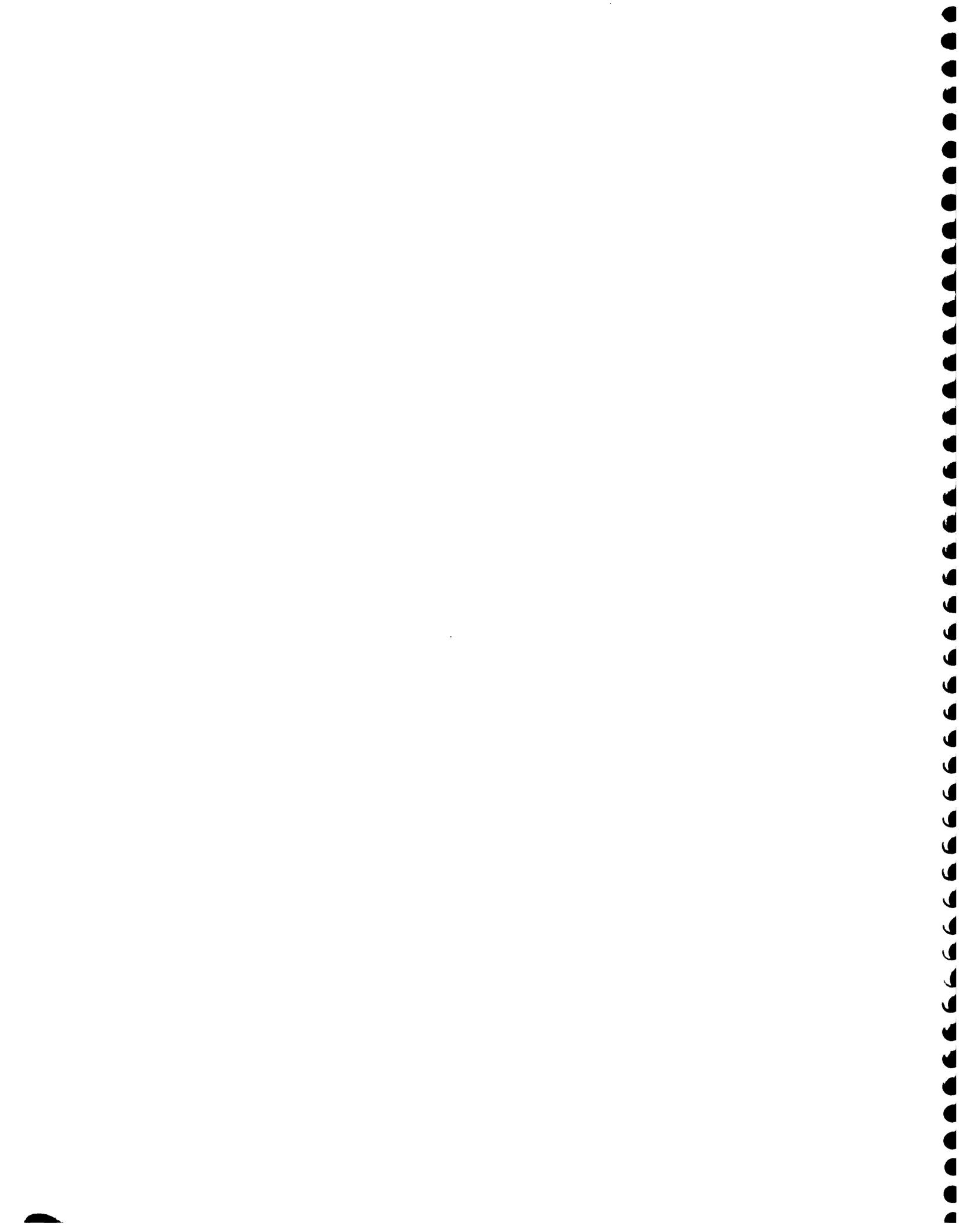
Analizando todo lo discutido en el capítulo introductorio, se pone en evidencia la existencia, en el Cono Sur, de una ventana de oportunidad institucional de magnitud significativa, que el IICA estaría en condiciones de capitalizar, transformándose en el líder/catalizador de un proceso que no parece prudente dejar librado exclusivamente a las fuerzas de los mercados políticos nacionales, en virtud de las numerosas externalidades negativas asociadas con los costos de transacción de un "juego no cooperativo" como el representado por un proceso de integración económica, cuyos plazos exiguos (consecuencias negativas futuras no suficientemente neutralizadas, aún computando una alta tasa de descuento social), necesariamente inducen un comportamiento estratégico por parte de los actores, lo que enmarca el corto y mediano plazo en niveles de conflictividad relativamente elevados. La iniciativa del IICA podría crear las condiciones para llegar a un resultado del tipo "todos ganan" (win-win).

### **PERFIL DEL PROYECTO**

**OBJETIVO:** instalar, en el ámbito del Cono Sur de América, tanto a nivel nacional como subregional, capacidad para monitorear la evolución de los niveles de competitividad e identificar fuentes y magnitud de pérdidas a lo largo de las cadenas AAI. Estos indicadores servirán como insumos en el diseño de políticas públicas compatibles con su optimización, en el marco del proceso de integración en marcha.

#### **PRODUCTOS:**

1. Metodología desarrollada para generar indicadores de competitividad/productividad de factores, "ajustables" en el tiempo y adaptados a los espacios de un proceso de integración, a partir de un número limitado de parámetros (que no requieran la repetición de estudios completos).
2. Inventario de capacidades (RRHH, equipamiento) para generar, procesar y hacer uso de información crítica, a todo lo largo de la cadena AAI, incluyendo al sector público y privado. Propuesta formulada para su optimización, incluyendo un programa de capacitación.



3. Un estudio piloto a nivel CS (o MERCOSUR + Chile) de, por lo menos, dos cadenas de valor de significado estratégico a ese nivel de análisis.
4. Sistema de Monitoreo de Competitividad y Alerta Temprano (SIMCAT) instalado y funcionando.
5. Instalación de un Foro Subregional a ser convocado semestralmente para someter a debate la información producida por el SIMCAT y retroalimentar a los poderes políticos de los países miembros.

### **ACTIVIDADES**

- \* Elaboración de Perfil de Proyecto. Preparación de los términos de referencia. Identificación de fuentes de financiamiento y acuerdos adicionales necesarios.
- \* Reunión de 2 días en Buenos Aires o Montevideo, con involucramiento del sector político y referentes del sector primario y la industria, para marcar el lanzamiento del proyecto.
- \* Contratación de consultores.
- \* Desarrollo de la metodología.
- \* Implementación de los estudios piloto.
- \* Instalación y puesta en marcha del SIMCAT
- \* Organización del Foro Subregional de Competitividad

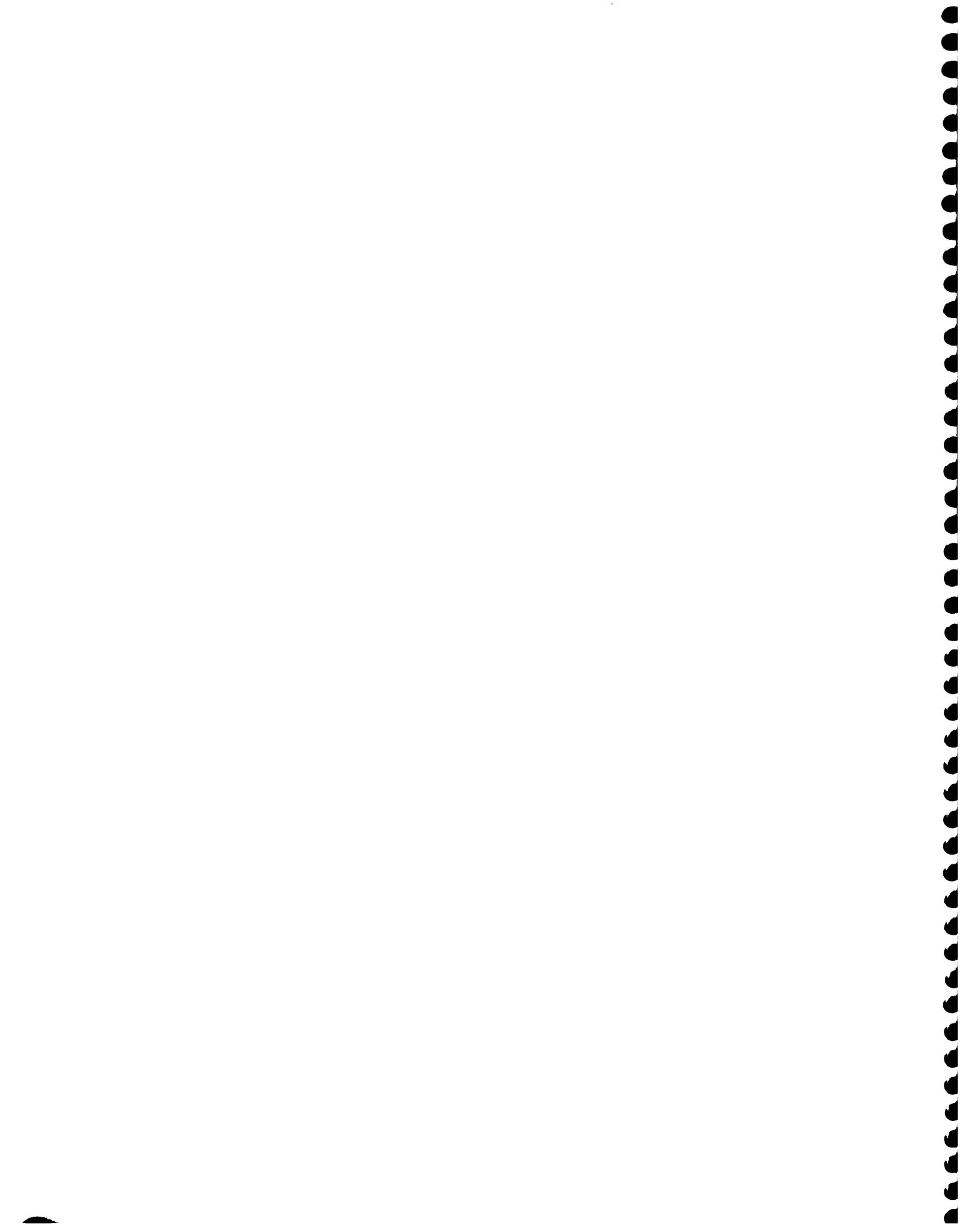
**PLAZO ESTIMADO DE EJECUCION: 23 meses**

### **CRONOGRAMA TENTATIVO**

1. Elaboración del Perfil de Proyecto: 30 días
2. Preparación de los términos de referencia y definición del perfil de los consultores: 30 días.
3. Identificación de fuentes de financiamiento: 60 días
4. PAUSA PARA OBTENCION DE FINANCIAMIENTO
5. Organización de reunión de lanzamiento del proyecto: 60 días.



6. Identificación y contratación de consultores: 60 días.
7. Desarrollo metodológico: 120 días-
8. Estudio de prefactibilidad sobre disponibilidad de información crítica: 30 días.
9. Implementación de los estudios piloto: 6 meses
10. Puesta en marcha del SIMCAT: 6 meses
11. Organización del Primer Encuentro del Foro Subregional: inmediatamente después de contar con los primeros productos del SIMCAT.

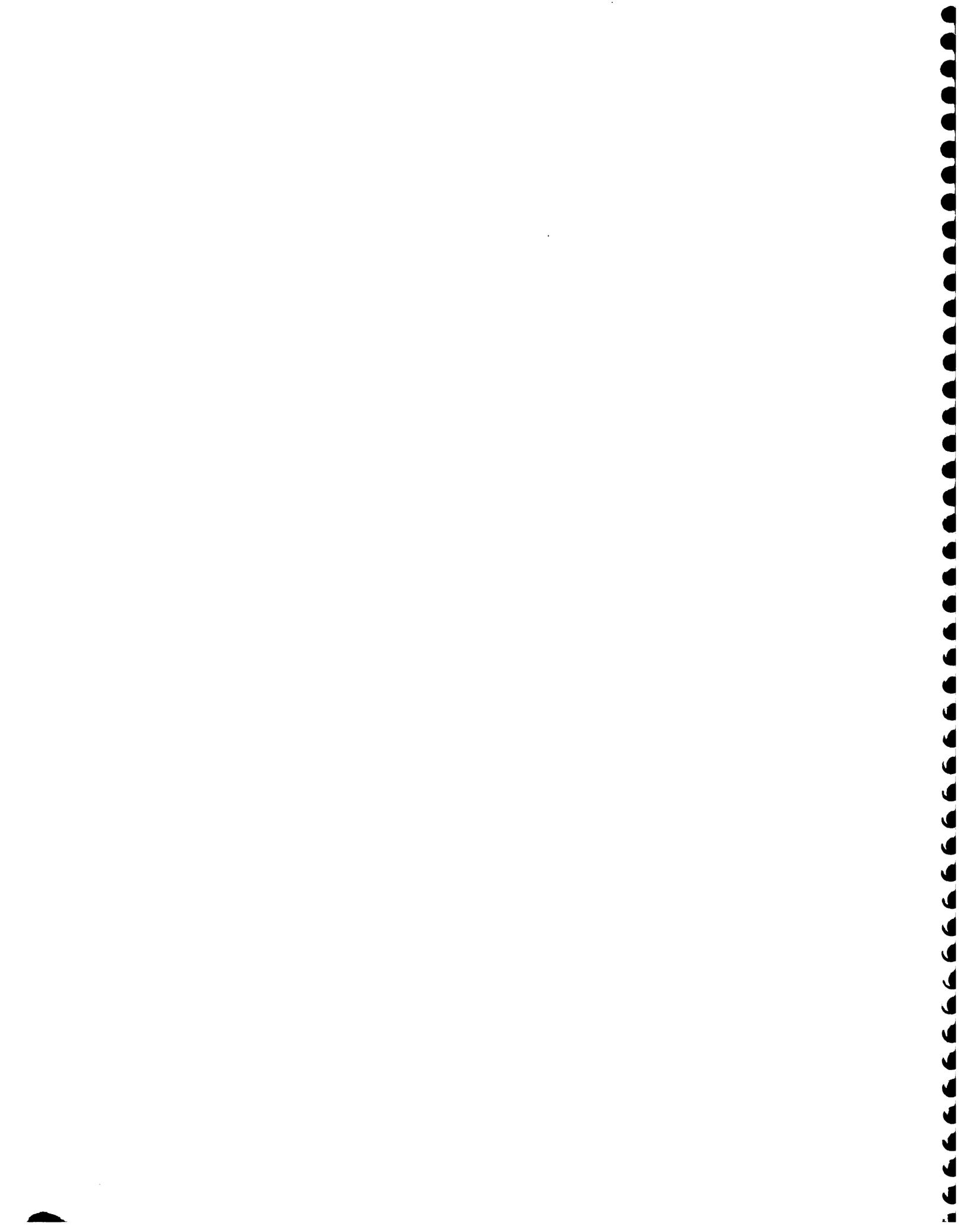


*Como Sur: Competitividad en el Sector Agroalimentario y Agroindustrial*

**CRONOGRAMA DE GANT**

		MESES																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	1																							
	2																							
	3																							
	4																							
	5																							
	6																							
	7																							
	8																							
	9																							
	10																							
	11																							
	12																							
	13																							
	14																							
	15																							
	16																							
	17																							
	18																							
	19																							
	20																							
	21																							
	22																							
	23																							





**A N E X O 2**

**ARTICULACIÓN E INTERACCIÓN ENTRE  
PROYECTOS HOMÓLOGOS.**

INTRO. "PROYECTOS HOMÓLOGOS"

ICA-SANE

1985

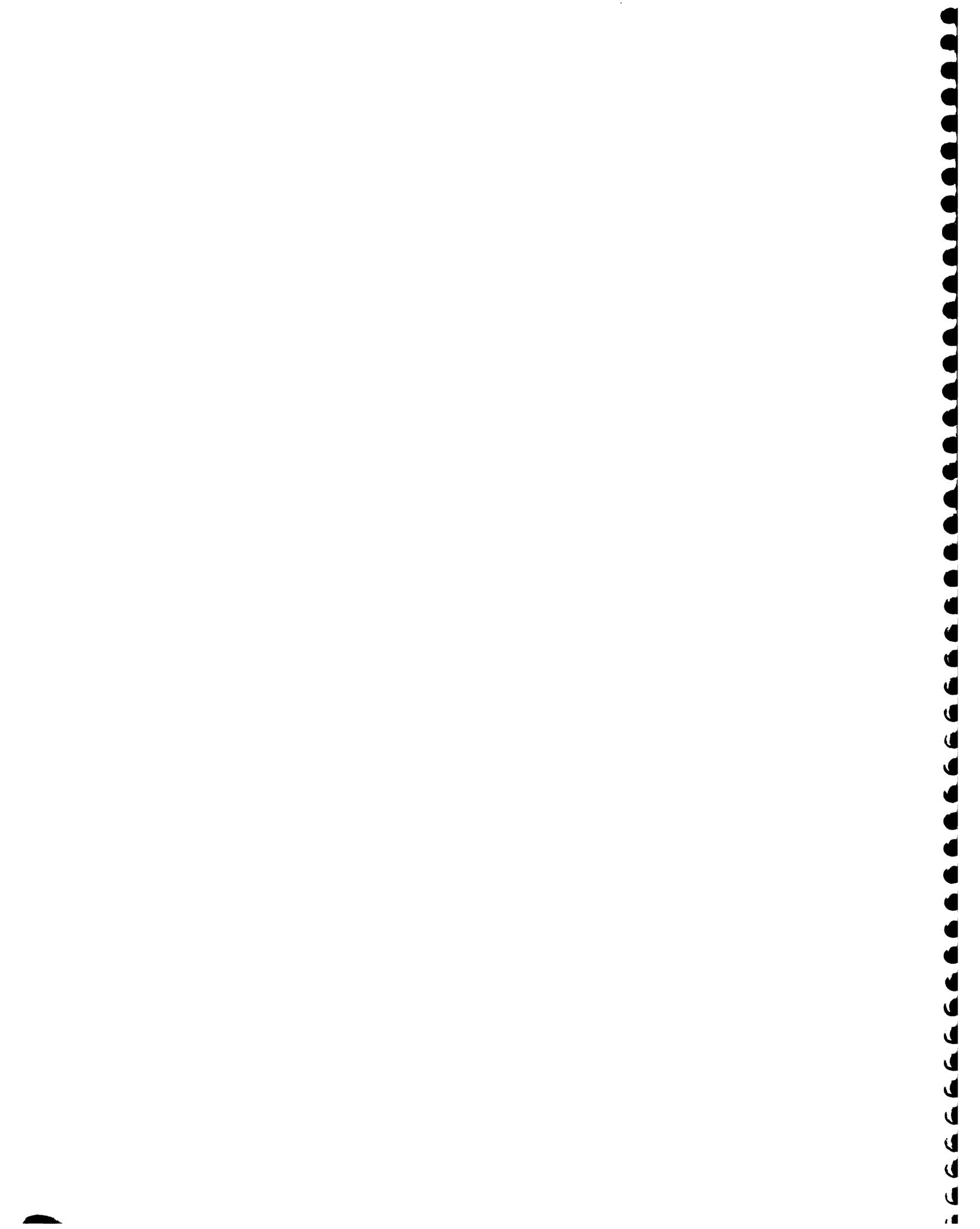
1. 1982

ARTICULO 1. INTERACCION ENTRE  
PROYECTOS HOMOLOGOS.

**ARTICULACIÓN E INTERACCIÓN  
ENTRE "PROYECTOS HOMOLOGOS"**

**IICA- BRASIL**

Febrero de 1996



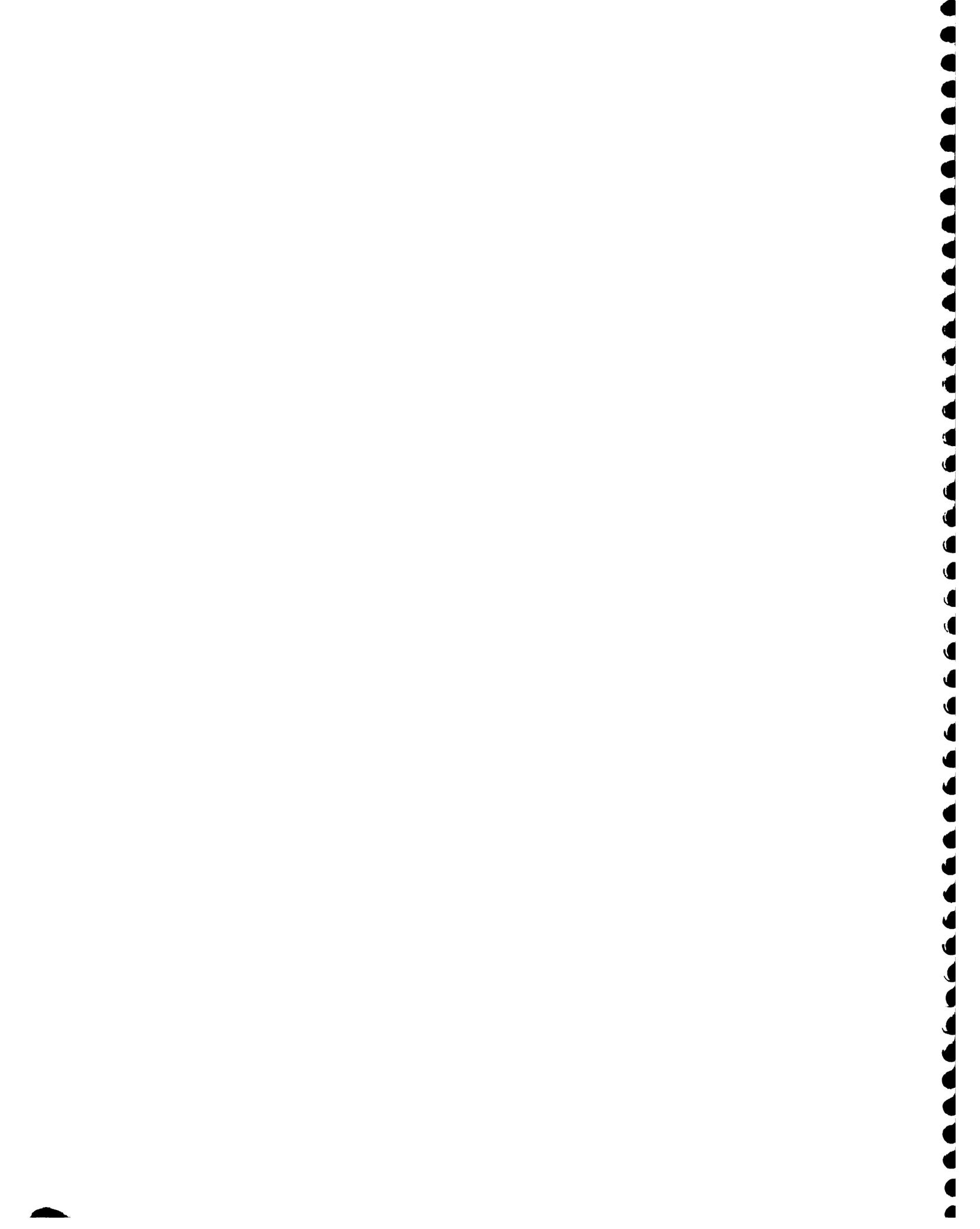
## 1. EMBASAMENTO Y FUNDAMENTOS

### 1.1 CONCEPTO

Las premisas y los preceptos que orientan los "Proyectos Homólogos" que operan en los países del Cono Sur, están basados en el planeamiento y desarrollo sostenible de los recursos naturales y en el reconocimiento de sus vulnerabilidades. De la misma forma, y reconocida la existencia de comunidades, que son social y económicamente carentes, que habitan y están insertas en este contexto ambiental. De esta forma, se considera que los "Proyectos Homólogos", son caracterizados por todas las iniciativas planeadas con los mismos criterios y propósitos, con planos de ejecución compatibles y que son implementables en regiones diferentes y que pueden ser conducidos por administraciones independientes.

El abordaje metodológico denota atributos de "replicabilidad", pudiendo de esta manera ser transpuesto o aplicado a regiones que presenten características distintas. La premisa básica y genéricamente aceptada, determina que la unidad natural y territorial de planeamiento y la cuenca hidrográfica. En este contexto, se puede destacar los siguientes aspectos relevantes:

- El manejo adecuado de los recursos naturales renovables, principalmente el suelo y el agua;
- El incremento, la producción y la productividad agro-silvopastoril;
- La disminución y el control de los riesgos ocurridos por secas e inundaciones.
- La garantía de la mejor disponibilidad en términos cuantitativos y cualitativos de agua para múltiples usos;
- El estímulo al planeamiento, la organización y la comercialización de la producción agropecuaria;
- El incentivo a la organización asociativa de los productores rurales, mirando la solución de sus problemas comunes;
- La promoción de acciones comunitarias objetivando la obtención de beneficios en las áreas de producción, comercialización, salud, educación, transporte, comunicaciones, etc.



- La participación del proceso de fijación de la mano de obra en el campo, estancando el éxodo rural;

## 1.2 Normativo

La adopción de los preceptos postulados por la Agenda 21 - Earth Summit, los países miembros de las Naciones Unidas son signatarios de esta resolución que presenta una serie de escenarios de desenvolvimiento deseados (Obs: Levantamientos recientes de la CEPAL, objetivaron evaluar el nivel de compromiso de los Gobiernos de los Países de la región con estos postulados, así como, en qué medida se dio la incorporación de los diversos programas propuestos por la Agenda, en los programas de acción Gubernamental de estos países).

## 2. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ACCION

La adopción de los instrumentos técnicos disponibles para apoyar el proceso de toma de decisiones, destacándose la utilización de los Sistemas Geográficos de Informaciones.

También se busca dotar el Proyecto, con instrumentos que aseguren respaldo legal y reglamentaciones, que vise la institucionalización de las acciones pretendidas, garantizándole continuidad.

Uno de los instrumentos técnicos del "Proyecto Homólogo" se apoya firmemente en la creación de un Banco de Datos, con suficiente capacidad de "storage e retrieval" para proveer, las instituciones y los usuarios, de los elementos básicos necesarios al planeamiento de ocupación territorial, en bases racionales y ecológicamente sustentables, en el área de los recursos naturales y medio ambiente.

Los Sistemas Geográficos de Informaciones (GIS) representan un campo en rápido desenvolvimiento, y actúa en la intersección de numerosas disciplinas -entre otras- en la cartografía, geografía, computación, fotogrametría, sensoriamiento remoto, estadística, relevamiento de recursos naturales, y otras áreas que operan con datos geo-referenciados.

El GIS, almacena, recupera, manosea, analiza, y presenta éstos datos de forma adecuada de acuerdo con las especificaciones del usuario. Estos Sistemas de Informaciones, permiten el almacenaje de diversos tipos de mapas temáticos en "camadas" geo-referenciadas, que pueden ser utilizadas por medio del sistema de gerenciamiento de bases de datos relacional, inherente al GIS.



### 3. GESTIÓN

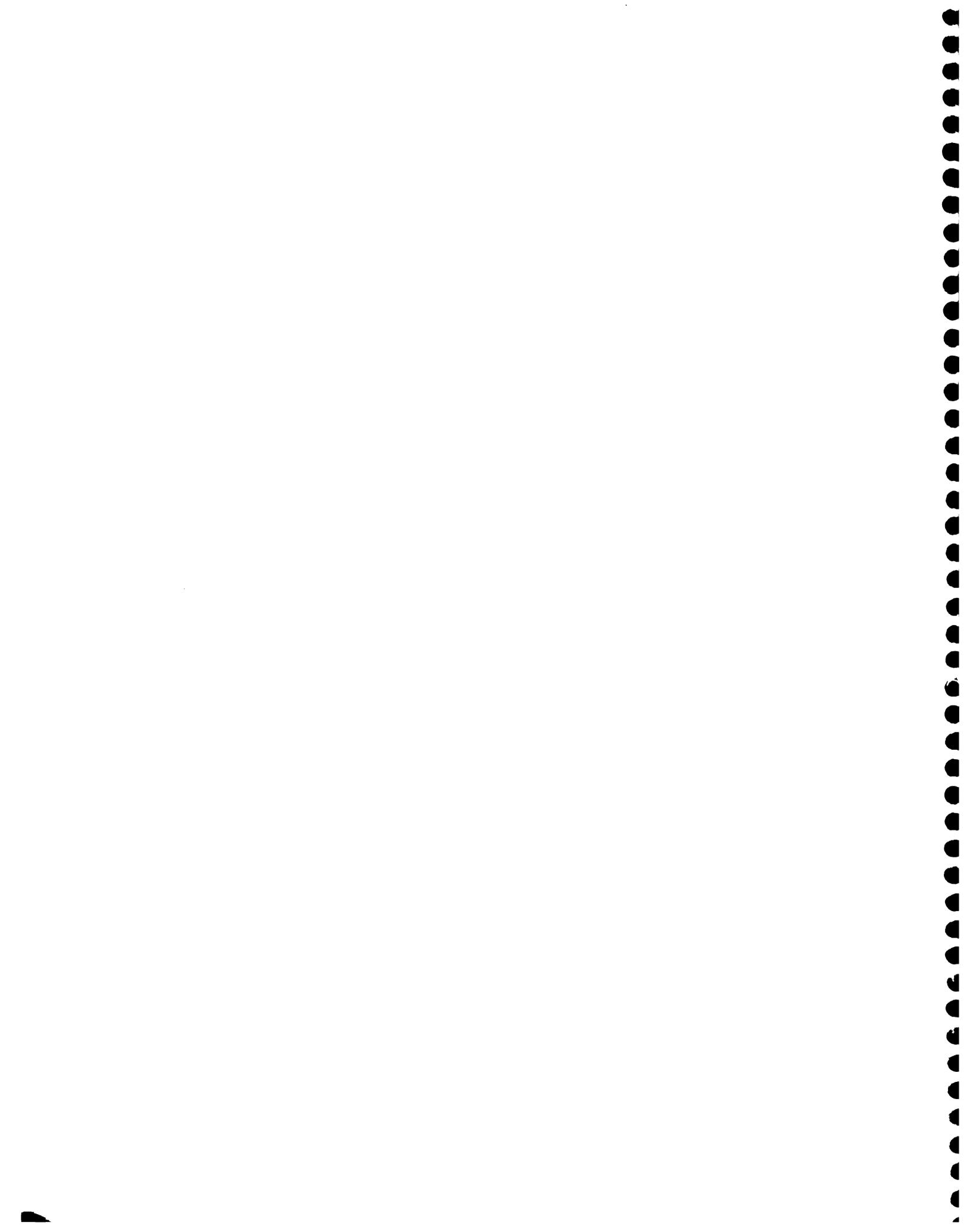
En la gestión integrada de los recursos naturales, el gerenciamiento de cuencas hidrográficas está caracterizada por la dualidad de objetivos, al preconizar simultáneamente el desenvolvimiento de los recursos naturales y a su conservación. Frecuentemente estos dos objetivos mayores, entran en conflicto.

El desenvolvimiento, especialmente en las áreas rurales, y alcanzando en gran parte gracias a la exploración de los recursos naturales, lo que muchas veces redundo en degradación. El aspecto central en el manejo de cuencas hidrográficas, y en el manejo de los recursos en general, corresponde al manejo de la interacción entre el hombre y los recursos naturales del cual depende para su manutención.

El objetivo principal en el manejo de cuencas hidrográficas y el de obtener y mantener un equilibrio entre el desenvolvimiento de los recursos y el bienestar de la comunidad, y garantizar simultáneamente, la conservación de los recursos, para salvaguardarlo para exploración futura, y para mantener la diversidad ecológica, tanto por razones éticas, como por prerrequisitos para la sobrevivencia de las especies.

Por tanto, lo que se objetiva con la utilización de la metodología del GIS, y en la producción de las "camadas temáticas" debe caracterizar los siguientes temas:

- Una base cartográfica definida y en escala compatible con los estudios pretendidos;
- Una caracterización del clima, por medio de la presentación en mapas analógicos o archivos digitales, de los diversos parámetros tales como: precipitación, variaciones báticas, insolación, vientos, evapotranspiración, unidad relativa, radiación, etc.;
- Una caracterización y clasificación de los suelos aptos para la agricultura e informaciones sobre la hipsometría (distribución de las declividades), fertilidad y posibilidades de mecanización, etc.;
- Una identificación de las áreas de exclusión, o sea que no deben ser consideradas para la exploración económica, tales como:
  - \* Areas ecológicamente sensibles;
  - \* Reservas indígenas demarcadas;
  - \* Parques Nacionales;
  - \* Biósferas;
  - \* Sitios arqueológicos;
  - \* Habitats específicos con especies amenazadas, etc.



- Una caracterización sobre la disponibilidad u oferta de agua y respectivas demandas sectoriales o de usuarios individuales;
- Una caracterización sobre el uso actual del suelo, por medio de sensoriamiento remoto utilizándose el LandSat 5, "Thematic Mapper";
- Una caracterización de la infraestructura existente constituida de componentes tales como:
  - \* Red viaria para el transporte;
  - \* Energía eléctrica, transmisión y distribución;
  - \* Comunicación;
  - \* Capacidad de Almacenaje (silos)
  - \* Agroindustria;
  - \* Agronegocios; etc.
- Una caracterización de los centros de consumo y oportunidades de comercialización y/o industrialización.

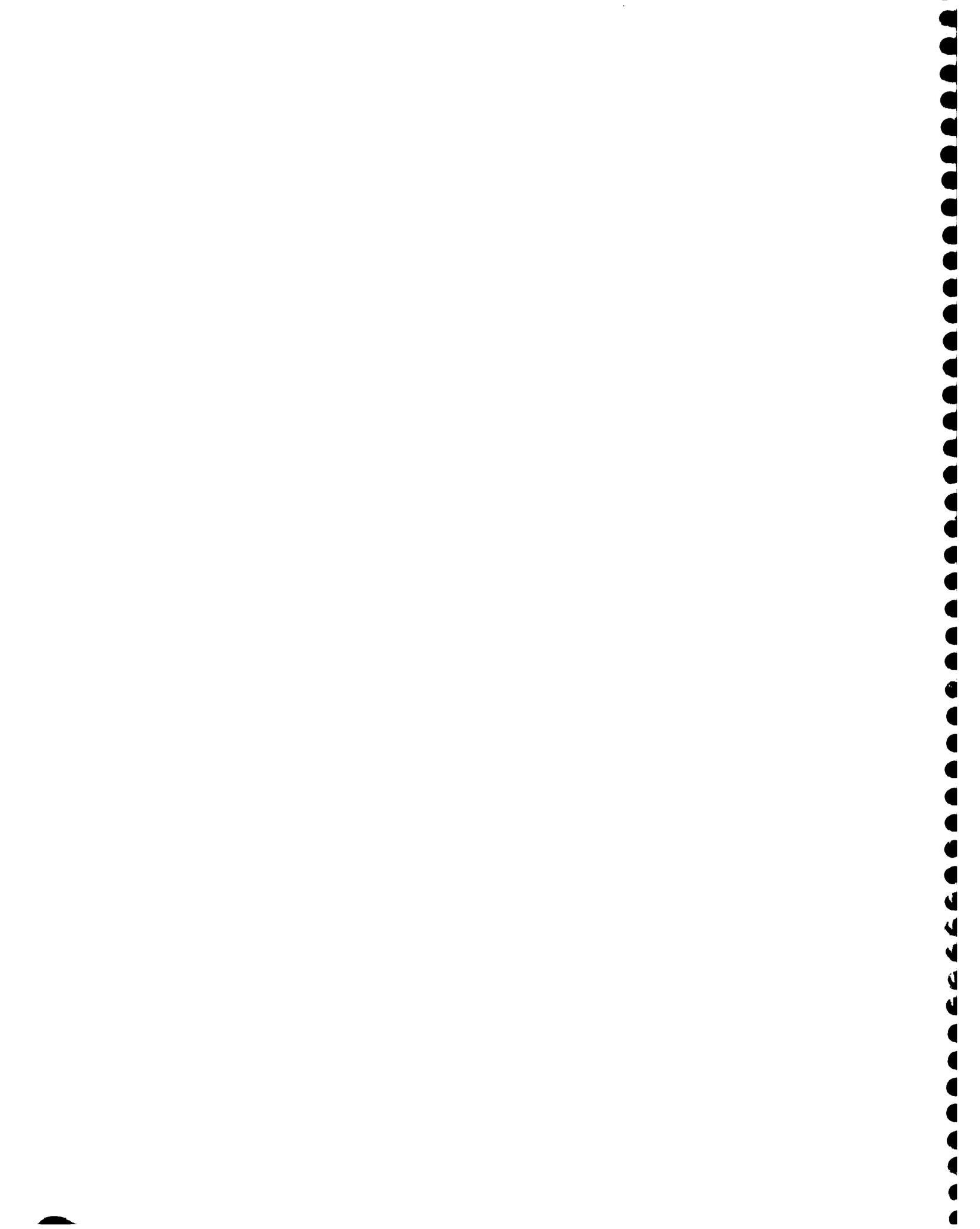
La superposición de estas camadas temáticas, permite detectar cuáles son las áreas que reúnen las condiciones más favorables según los aspectos anteriormente descritos, denominadas "áreas de concentración". Estas áreas tienden a presentar gran capacidad de respuesta a las inversiones del tipo "pin point". Este tipo de abordagem disminuye el riesgo de la aplicación de recursos de manera dispersa con baja capacidad de retorno.

Estas áreas de "concentración" pueden orientar los programas o planos de acción a nivel de Gobierno, o además, orientar la toma de decisiones para áreas que fueron caracterizadas como críticas o prioritarias, ya sean de carácter rural o urbano.

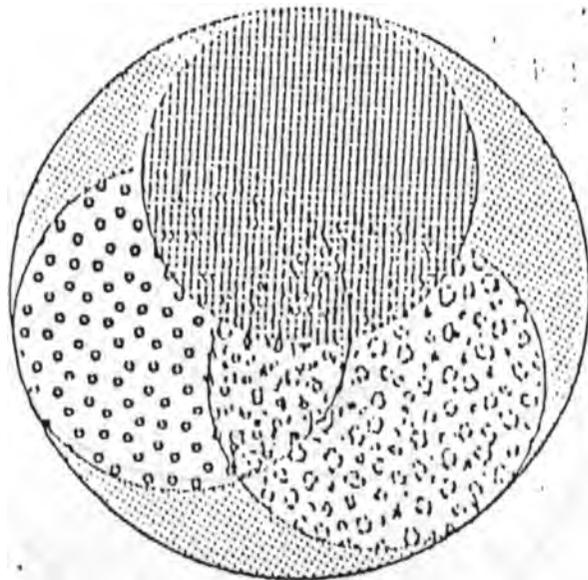
El texto "Roteiro para a Elaboracao de Planos Diretores em Bacias Hidrográficas" utiliza este tipo de abordaje, presentando, además, a título de ejemplo, una lista de programas para una región con problemas específicos y peculiares.

Incluye además, diversos cuadros orientadores para el levantamiento de recursos naturales y metodologías asociadas.

Por tanto, el enfoque presentado, caracteriza el fundamento del "Proyecto Homólogo", aplicable a los Proyectos de Cooperación Técnica del IICA, normalmente en la región del Centro Regional Sur.



# CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE PARA ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO DESDE O PONTO-DE-VISTA DOS RECURSOS NATURAIS

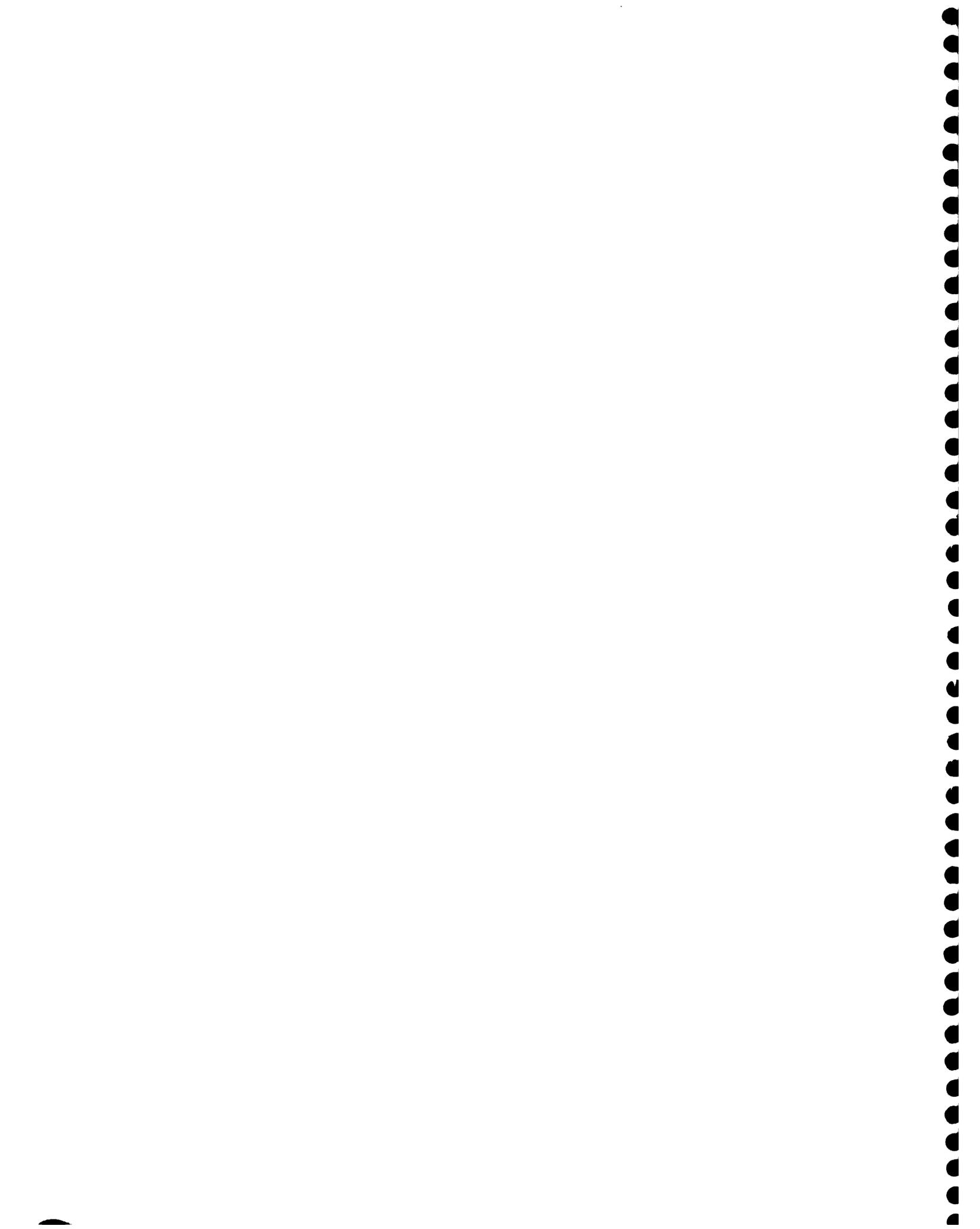


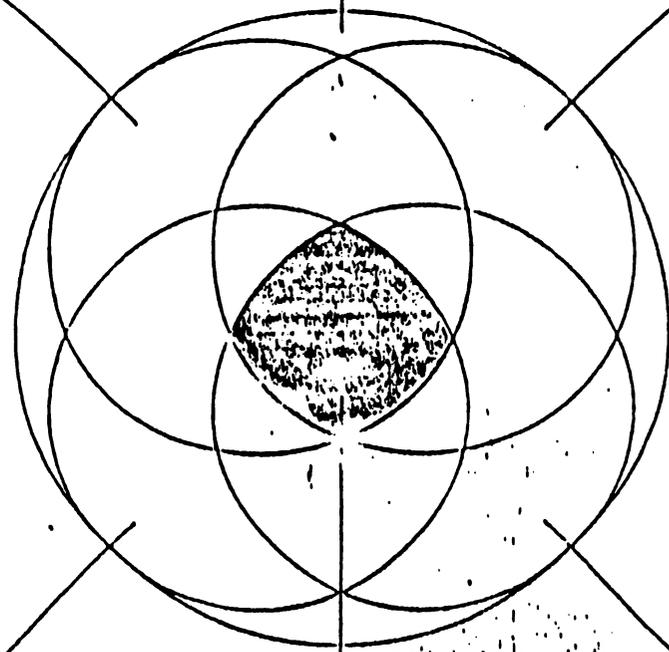
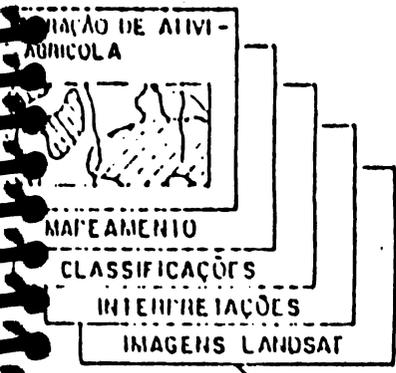
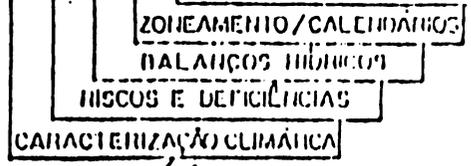
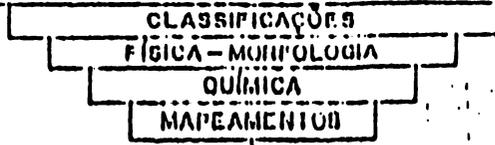
áreas comprovadamente aptas à irrigação

áreas já em uso atual com grãos

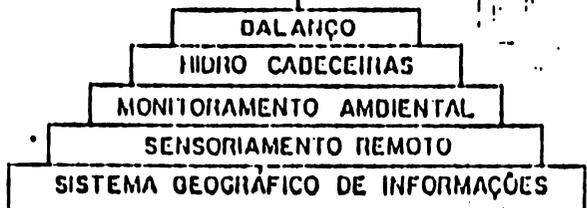
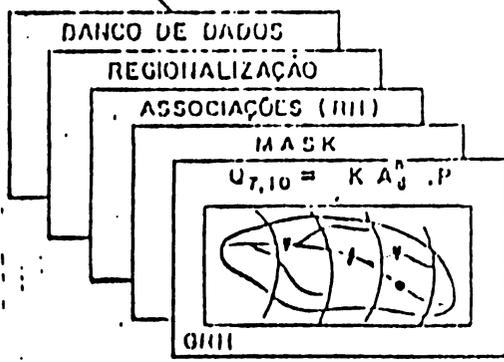
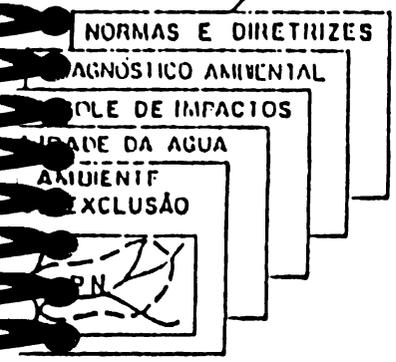
áreas com resposta climática à irrigação

áreas com recursos hídricos disponíveis e economicamente acessíveis





*Area de Concentração: Interseção de todas as condições favoráveis, onde unias representa a região onde com investimento "pin point" espera-se retornos e rendimentos maximizados, e compatibilizados com os recursos naturais e respectiva sustentabilidade e vulnerabilidade.*

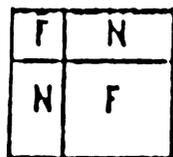




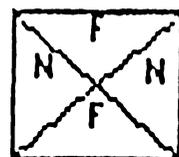
**PRODUTOS DE SERIE POLI-TEMATICA**

Cartas de Integracao de 1. Ordem  
 (conjugacao de 5 temas)

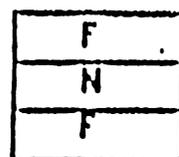
SOLOS



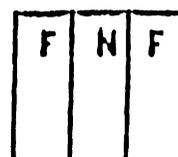
CLIMA



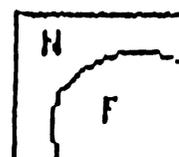
VAZIO



EXCLUSAO



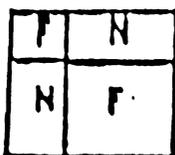
ACT. AGRICOLA



**F** CONDICAO FAVORAVEL

**N** CONDICAO MAU-FAVORAVEL

SOLOS



+

CLIMA



+

VAZIO



+

EXCLUSAO

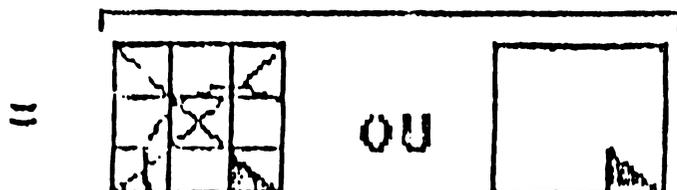


+

ACT. AGRICOLA



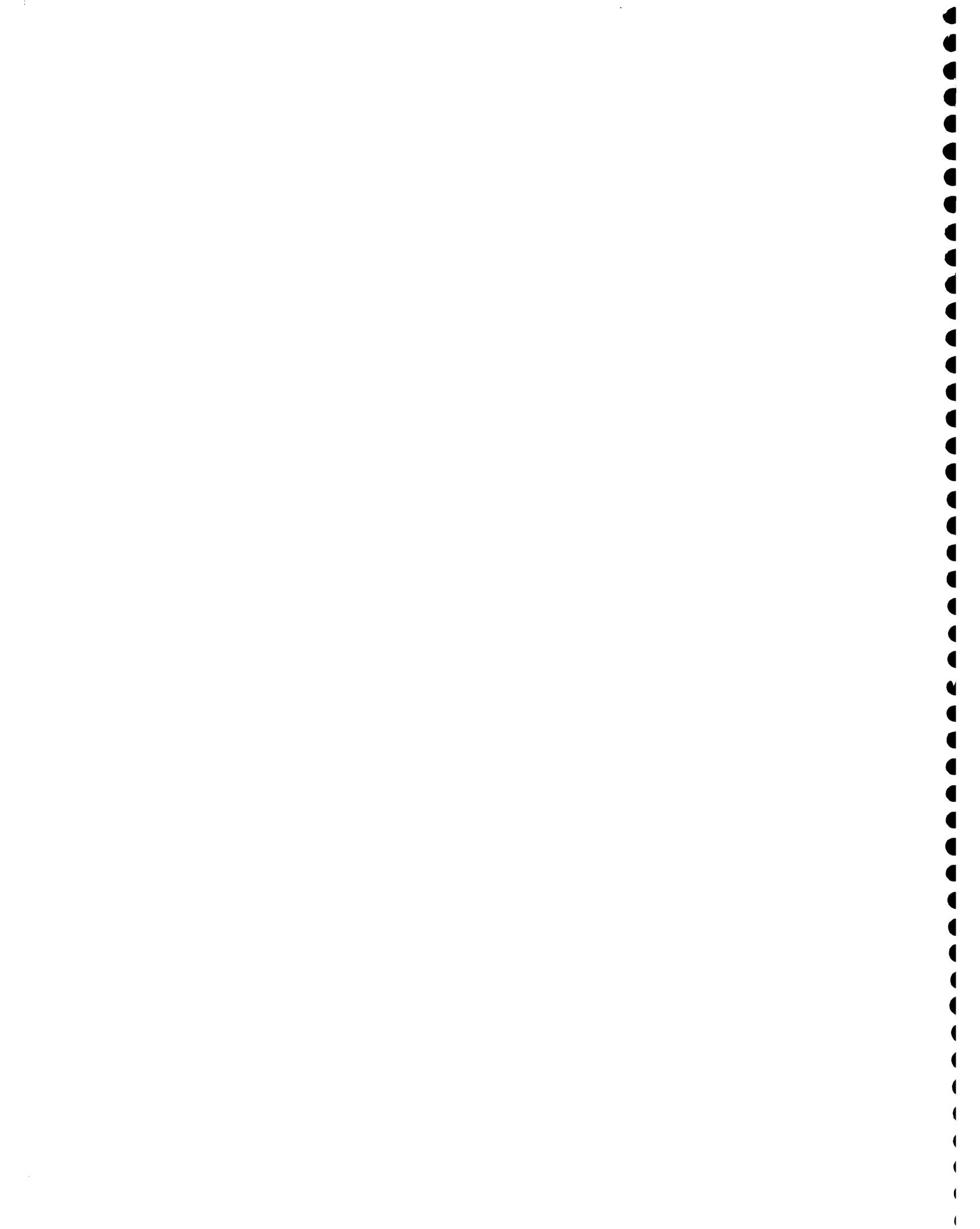
AREAS FAVORAVELIS DE SOLOS, CLIMAS, VAZIOS,  
 AREAS DE EXCLUSAO E DE ACTIVIDADE AGRICOLA



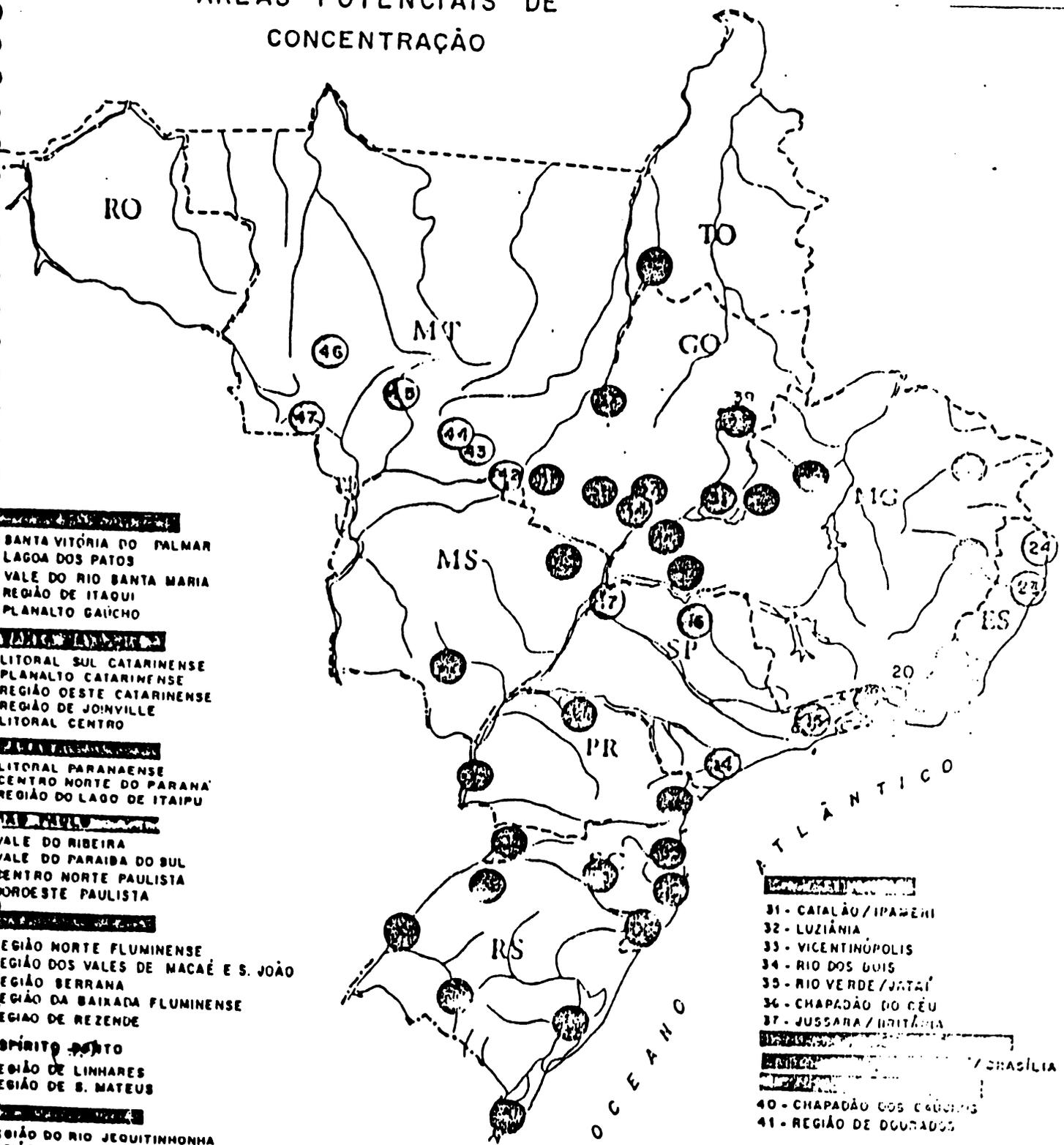
SUPERPOSTICAO POR  
 FOTOMECANICA

OU

INTERSECCAO POR  
 COMPUTACAO



- REGIÕES SUL, SUDESTE E CENTRO-OESTE  
 MEIO AMBIENTE E RECURSOS NATURAIS  
 ÁREAS POTENCIAIS DE  
 CONCENTRAÇÃO



- 1 - SANTA VITÓRIA DO PALMAR
- 2 - LAGOA DOS PATOS
- 3 - VALE DO RIO SANTA MARIA
- 4 - REGIÃO DE ITAQUI
- 5 - PLANALTO GAÚCHO

- 6 - LITORAL SUL CATARINENSE
- 7 - PLANALTO CATARINENSE
- 8 - REGIÃO OESTE CATARINENSE
- 9 - REGIÃO DE JOINVILLE
- 0 - LITORAL CENTRO

- 1 - LITORAL PARANAENSE
- 2 - CENTRO NORTE DO PARANÁ
- 3 - REGIÃO DO LAÇO DE ITAIPU

- 4 - VALE DO RIBEIRA
- 5 - VALE DO PARAIBA DO SUL
- 6 - CENTRO NORTE PAULISTA
- 7 - NORDESTE PAULISTA

- 8 - REGIÃO NORTE FLUMINENSE
- 9 - REGIÃO DOS VALES DE MACAÉ E S. JOÃO
- 0 - REGIÃO BERRANA
- 1 - REGIÃO DA BAIRADA FLUMINENSE
- 2 - REGIÃO DE REZENDE

- 3 - ESPÍRITO SANTO
- 4 - REGIÃO DE LINHARES
- 5 - REGIÃO DE S. MATEUS

- 6 - REGIÃO DO RIO JEQUITINHONHA
- 7 - REGIÃO DO RIO DOCE
- 8 - REGIÃO DE PARACATU
- 9 - REGIÃO DE S. GOTARDO
- 0 - TRIÂNGULO MINEIRO
- 1 - PLANALTO PARANAÍBA

- 2 - CATALÃO / IPAEMA
- 3 - LUZIÂNIA
- 4 - VICENTINÓPOLIS
- 5 - RIO DOS GUIS
- 6 - RIO VERDE / JATAÍ
- 7 - CHAPADÃO DO CÉU
- 8 - JUSSARA / URITIBA

- 9 - MATO GROSSO
- 0 - TAQUARI
- 1 - ITIQUIRA
- 2 - RONDONÓPOLIS
- 3 - CUIABÁ
- 4 - CHAPADA DOS PARCIS
- 5 - REGIÃO DE PORTO ESPERIDIÃO



**ANEXO 3**

**AVANCES DE LAS ESTRATEGIAS DE ACCIÓN DE  
LAS ACTS.**

**ARGENTINA**

**BRASIL**

**CHILE**

**PARAGUAY**

**URUGUAY**

1983

THE HISTORY OF THE UNITED STATES OF AMERICA  
PART 1

AMERICA

1776

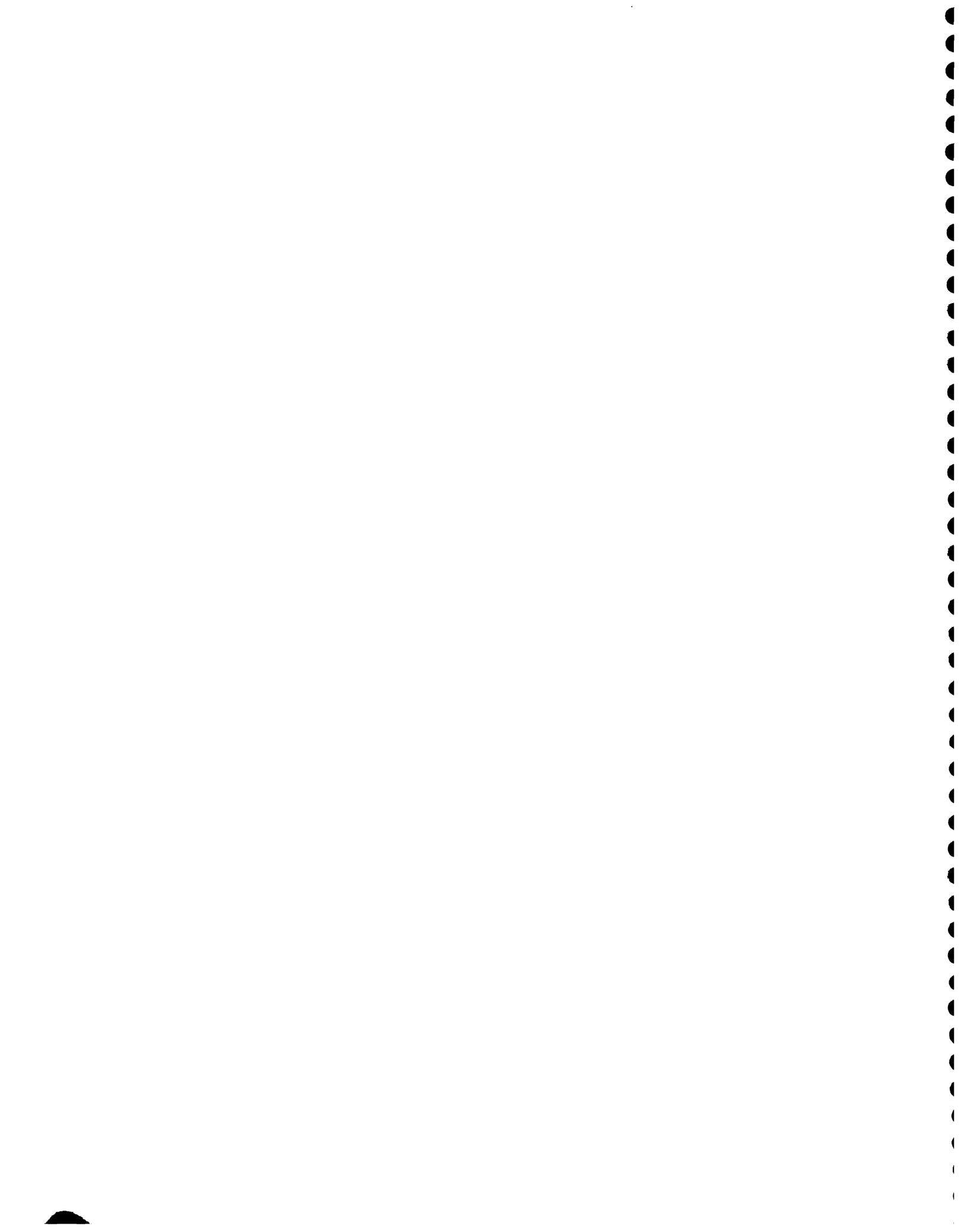
1789

1796

1800



**ESTRATEGIA DE LA  
ACT - IICA EN ARGENTINA**



## ESTRATEGIA DE LA ACT EN ARGENTINA

"Los cambios en el modelo de desarrollo, en las estrategias y en las políticas macroeconómicas que están aplicando los países han llevado a: 1) reconocer la importancia de ver a la agricultura en un contexto más amplio que el de un sector primario, como un eslabón de la cadena agroalimentaria; 2) reconocer la necesidad de identificar nuevos instrumentos de política para impulsar el desarrollo agropecuario sostenible en el propósito de combatir la pobreza rural; 3) reconocer el nuevo énfasis que se le está dando al comercio y a las inversiones, y 4) definir un nuevo papel para el sector público y reconocer una nueva función para el sector privado, que incorpore en éste a la amplia gama de nuevos agentes que vayan surgiendo".

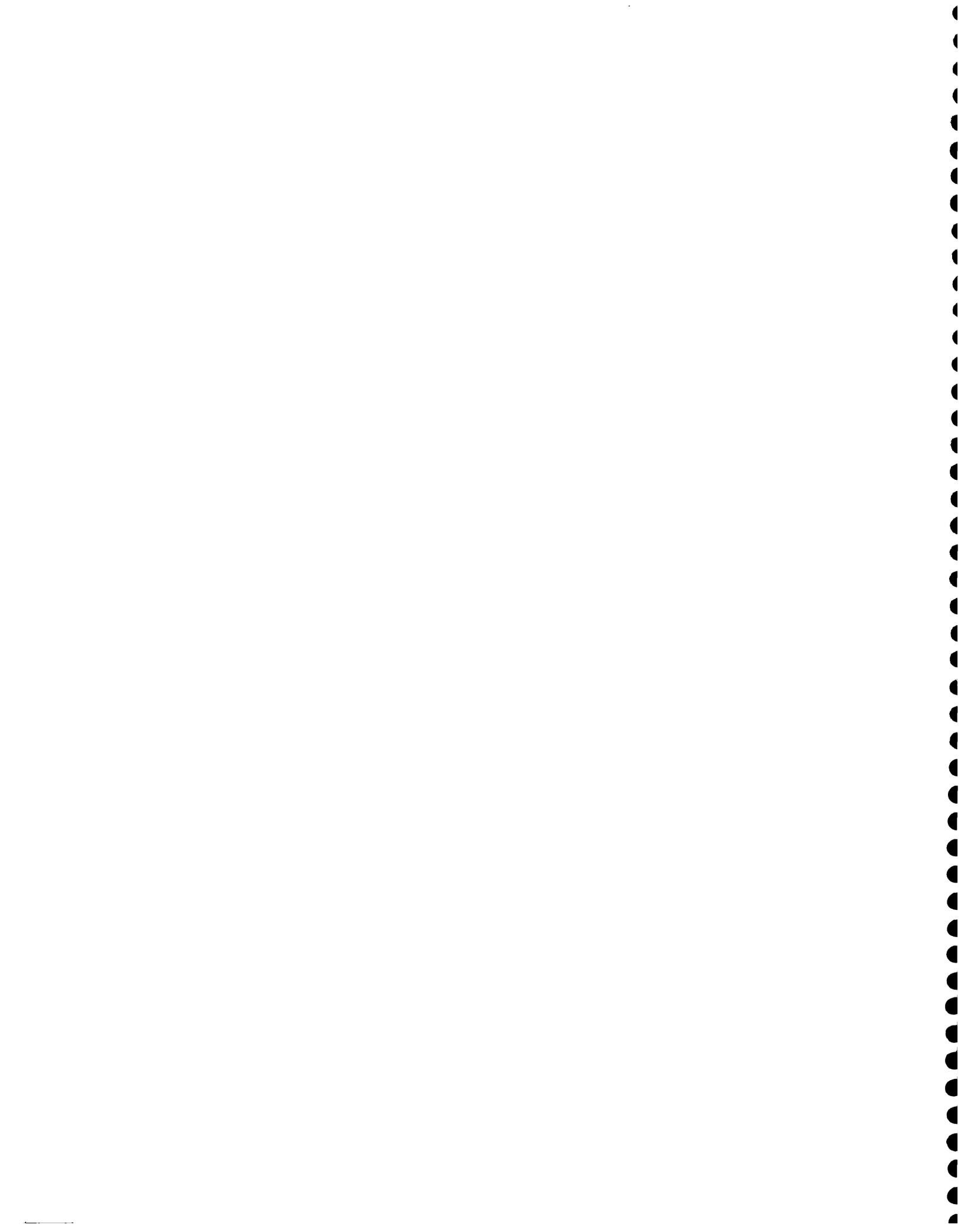
IICA, Plan de Mediano Plazo 1994-1998

La estrategia de la ACT en la Argentina parte de las definiciones del PMP 1994-1998 del Instituto y del reconocimiento explícito de la situación financiera de la institución y de las condiciones de ajuste de la economía argentina que definen una situación *suigeneris* que demanda una atención acorde.

Desde el punto de vista de las orientaciones estratégicas definidas en el PMP, la ACT en Argentina ha hecho suya lo expresado en cuanto a la necesidad de nuevos enfoques, temas y presencia de nuevos agentes.

Desde el punto de vista financiera, en lo interno, los recursos de cuota asignados a la oficina han sufrido una doble reducción, por un lado, el deterioro de la moneda estadounidense que se ha depreciado en un 39% en los últimos 10 años y por otro el recorte en términos absolutos de los fondos asignados por la Dirección General.

En lo "externo", el Plan de Convertibilidad aplicado por el actual gobierno a partir de 1991 aó el peso argentino, por ley, a la moneda norteamericana a la par, al tiempo que abrió totalmente las puertas al comercio exterior. Los costos de bienes "transables" disminuyeron enormemente, en particular durables como electrodomésticos, automóviles y algunos insumos importados. El problema se generó con los bienes "no transables", es decir aquellos que por su características no entran en el comercio exterior - tales como servicios, electricidad, agua, teléfonos, etc. - se incrementaron notablemente. (Cuadro 1)



**CUADRO 1 - INDICE DE PRECIOS**

<b>AÑO</b>	<b>CONSUMIDOR</b>	<b>MAYORISTA</b>
1991	84.0	56.7
1992	17.5	3.2
1993	7.4	0.7
1994	3.9	5.8
1995	1.6	6.0

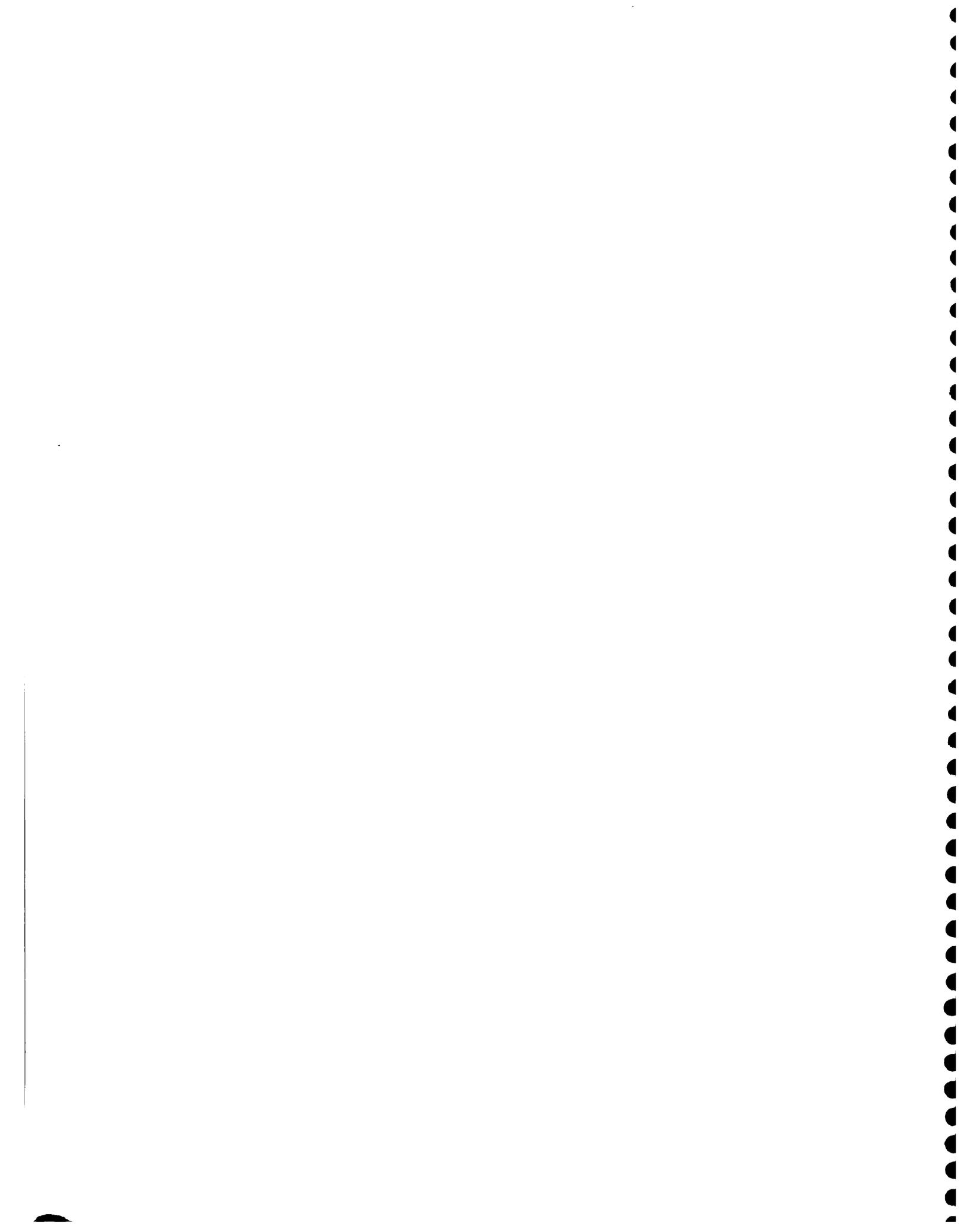
Este doble efecto ha llevado a definir una estrategia basada en la promoción y generación de proyectos de apoyo administrativo con los que se pudo generar CATIs para poder así financiar acciones de cooperación técnica sustantiva. Adicionalmente, se encaró una fuerte reducción de costos en aquellas áreas que no afectaran la buena marcha de la oficina. Así se recortaron cargos de chofer y secretaria, se hicieron inversiones para la reducción de gastos de comunicación y se está haciendo una fuerte inversión en sistemas de información para computarizar los procedimientos administrativos que permitirá manejar un mayor cúmulo de trabajo sin tener que contratar más personal y reducir, en lo posible los gastos de horas extras.

Desde un punto de vista operativo, la estrategia de la ACT Argentina es de regionalizar la acción para tener una más efectiva y eficiente cobertura geográfica, haciendo más notoria la llegada del IICA a este nivel, normalmente relegado por la tradicional centralización de la Capital. Por otra parte, esta estrategia también acompaña el enfoque que ha adoptado la SAPyA al enfatizar el mejoramiento de los servicios agropecuarios provinciales a través de un proyecto co-financiado por el BID y el BM (PROSAP) de reciente negociación.

En este sentido, ya se ha abierto una oficina (con un técnico nacional) de coordinación en la región del Nuevo Cuyo, que cubre Mendoza, San Juan, San Luis y La Rioja. se espera que, de progresar los acuerdos en negociación con las provincias del norte argentino se pueda abrir una oficina de coordinación regional en esa zona.

Asimismo, se están comenzando operaciones en la Provincia de Buenos Aires en la zona de Mar del Plata-Balcarce y en Luján.

Desde un punto de vista técnico, la estrategia de la oficina se basa en una acción que, a partir de los lineamientos del PMP 1994-1998, parte de los cuatro pilares fundamentales en la política de desarrollo agropecuario definido por la actual administración de Gobierno: políticas de ajuste y redefinición de la cartera de agricultura, ganadería y pesca, para incluir alimentos; desarrollo rural; comercio internacional y promoción de las economías regionales. Asimismo, se está enfatizando el área de educación y capacitación y de sistemas de información, cubriéndose también aspectos forestales y de pesca, áreas de extrema importancia para la Secretaría.



Para cada una de las áreas señaladas se han definido proyectos específicos además de acciones específicas en sistemas de información orientadas a hacer más eficiente el manejo de proyectos a nivel de la oficina, lo que redundará en una mayor eficiencia administrativa y gerencial.

Area de Concentración I: Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones

"A. Objetivo

Contribuir al desarrollo de las capacidades técnicas e institucionales públicas y privadas para generar planteamientos de políticas socioeconómicas y mecanismos de comercio interno e internacional que: a) mejoren la competitividad nacional e internacional de los sistemas agroalimentarios; b) garanticen la preservación y valorización de los recursos naturales y un manejo adecuado del medio ambiente; y c) distribuyan equitativamente los beneficios del proceso de apertura comercial e integración regional".

IICA, Plan de Mediano Plazo 1994-1998

En el área de las **políticas de ajuste**, el énfasis está puesto en lo referente al sector agroalimentario. En efecto, la apertura económica y la reinserción plena de la economía argentina en los mercados internacionales y en los procesos de integración del MERCOSUR, han hecho sentir más directamente las demandas de consumidores finales, lo que, a su vez, requiere una efectiva integración de los distintos componentes de la cadena agroalimentaria. Las responsabilidades de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca han sido ahora ampliadas, habiéndose incluido, por ley, la responsabilidad del sector alimentos, pasándose a llamar Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación, reflejando esta nueva realidad. A lo interno, se ha organizado, formalmente, en tres subsecretarías, de Alimentos, de Producción Agropecuaria y Forestal. Estas nuevas responsabilidades y organización han demandado un fuerte esfuerzo para la definición institucional como conceptual y metodológica, que la ACT Argentina está apoyando.

Asimismo, reconociendo los nuevos tiempos y la necesidad de un apoyo más directo a la competitividad empresarial, se han comenzado acciones en el área de apoyo a la **reconversión agroempresarial**, para lo que se ha adoptado una estrategia de vinculación con el sector privado a través de alianzas estratégicas con cámaras y federaciones que aglutina al sector empresarial. Se ha comenzado con la Provincia de Mendoza y se irán cubriendo otras en el futuro cercano. en este sentido, se está firmando un acuerdo de trabajo con la Bolsa de Comercio de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, que permitirá trabajar en la zona de Balcarce, de rápido crecimiento productivo en hortalizas y con un promisorio futuro en materia de desarrollo agroindustrial.

En el área de **comercio internacional** se viene apoyando a la SAGyP en actividades relacionadas con las negociaciones comerciales, apoyo en reuniones internacionales y la promoción comercial.



Area de Concentración IV: Desarrollo Rural Sostenible

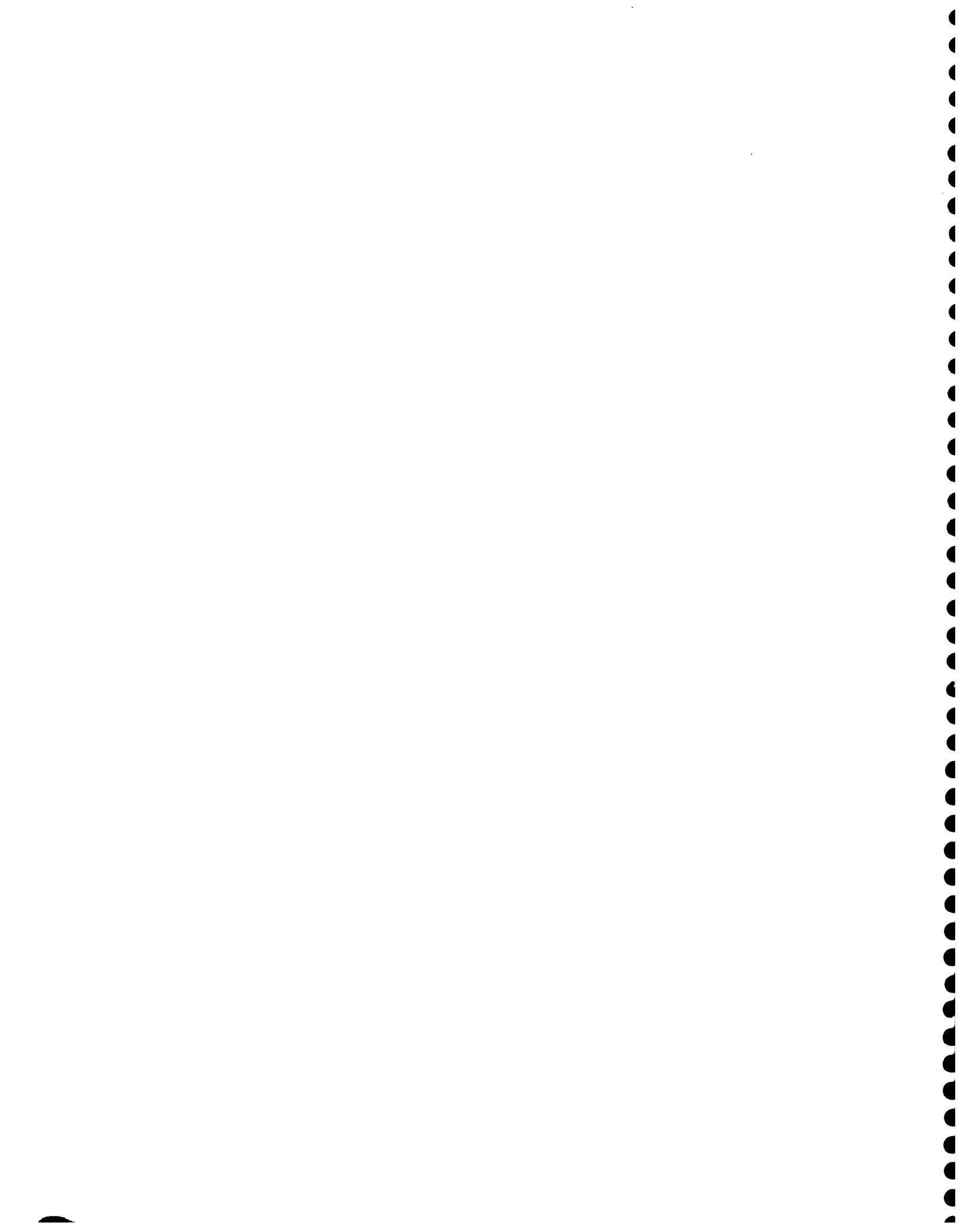
"A. Objetivo

Fortalecer el sistema institucional público y privado vinculado al desarrollo agropecuario y rural en sus esfuerzos por superar los problemas relacionados con los aspectos productivos, así como aquellos vinculados con el incremento de oportunidades para que la población rural mejore sus destrezas y habilidades y viabilice el manejo sostenible de los recursos naturales renovables."

IICA, Plan de Mediano Plazo 1994-1998

En el área de desarrollo rural, el énfasis del proyecto fue puesto en la formulación y el apoyo a la iniciación del Programa Social Agropecuario (PSA), de gran importancia dentro de la estrategia nacional agropecuaria. Habiéndose terminado esa etapa, se reorientó la acción hacia el apoyo técnico de la Comisión Coordinadora del PSA, la que congrega las distintas instituciones que hacen el Desarrollo Rural en la Argentina. Este apoyo se ha centrado, fundamentalmente, en aspectos de capacitación y de cooperación en el desarrollo de sistemas de mercadeo para los pequeños productores. Para 1996 se está enfatizando el desarrollo del Sistema de Apoyo al Mercadeo de pequeños productores con una visión de apoyo y no asistencialista como tradicionalmente se ha enfocado este apoyo a pequeños productores.

La promoción de las economías regionales se apoyó a través del trabajo con el Fondo de Reconversión del Tabaco. Actualmente se ha priorizado la firma de acuerdos de cooperación con los gobiernos provinciales en el desarrollo de proyectos a financiarse con el Fondo Especial de Tabaco (FET) y en la formación de recursos humanos en el marco de un enfoque de fortalecimiento institucional. Además, se buscará apoyar la implementación del Proyecto de Fortalecimiento de las Provincias (PROSAP), el que complementaría los proyectos provinciales a financiarse con el FET.



Area de Concentración III: Sanidad Agropecuaria

"A. Objetivo

Apoyar a las instituciones públicas y privadas, en el diseño de estrategias de protección agropecuaria que permitan controlar las plagas y enfermedades y evitar el ingreso de enfermedades exóticas, contribuyendo a asegurar el comercio de productos agropecuarios, el incremento de la producción agropecuaria y la sostenibilidad del medio ambiente."

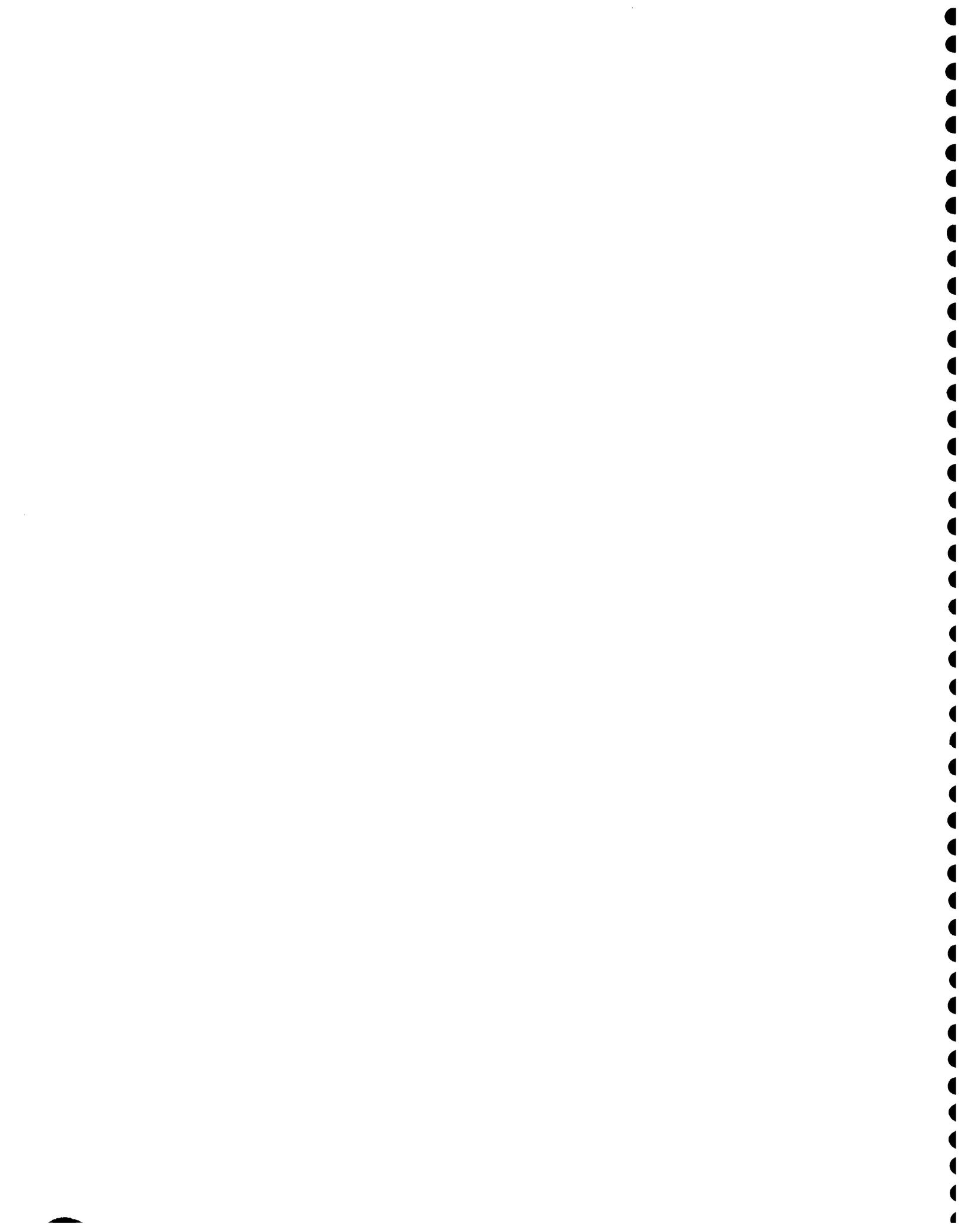
IICA, Plan de Mediano Plazo 1994-1998

El tema de **sanidad animal** sigue siendo de enorme importancia para la oficina, la que ha notado la ausencia del profesional que tenía hasta comienzos de 1994. La Oficina en Argentina ha tratado de desarrollar un programa de apoyo técnico, coordinando la acción del proyecto regional y con el concurso de otros especialistas, de acuerdo a las solicitudes del organismo rector, SENASA. La acción es limitada por falta de un especialista. A través de la Dirección de la oficina se continuaron manteniendo los contactos institucionales con organismos de la OPS y los nacionales vinculados al tema, aunque en menor intensidad a lo deseado.

En el área de **sanidad vegetal**, el traslado del especialista regional a Buenos Aires fortalecerá el trabajo en esta área, que se ha concentrado hasta ahora en el apoyo administrativo del programa de control de la fruta. Con la firma del convenio de cooperación con la provincia de Entre Ríos se espera comenzar un trabajo mas profundo en esta misma área, que incluiría a Corrientes y Santa Fé, con la posibilidad de empezar un programa bi-nacional con el Uruguay, cubriendo el litoral de ese país.

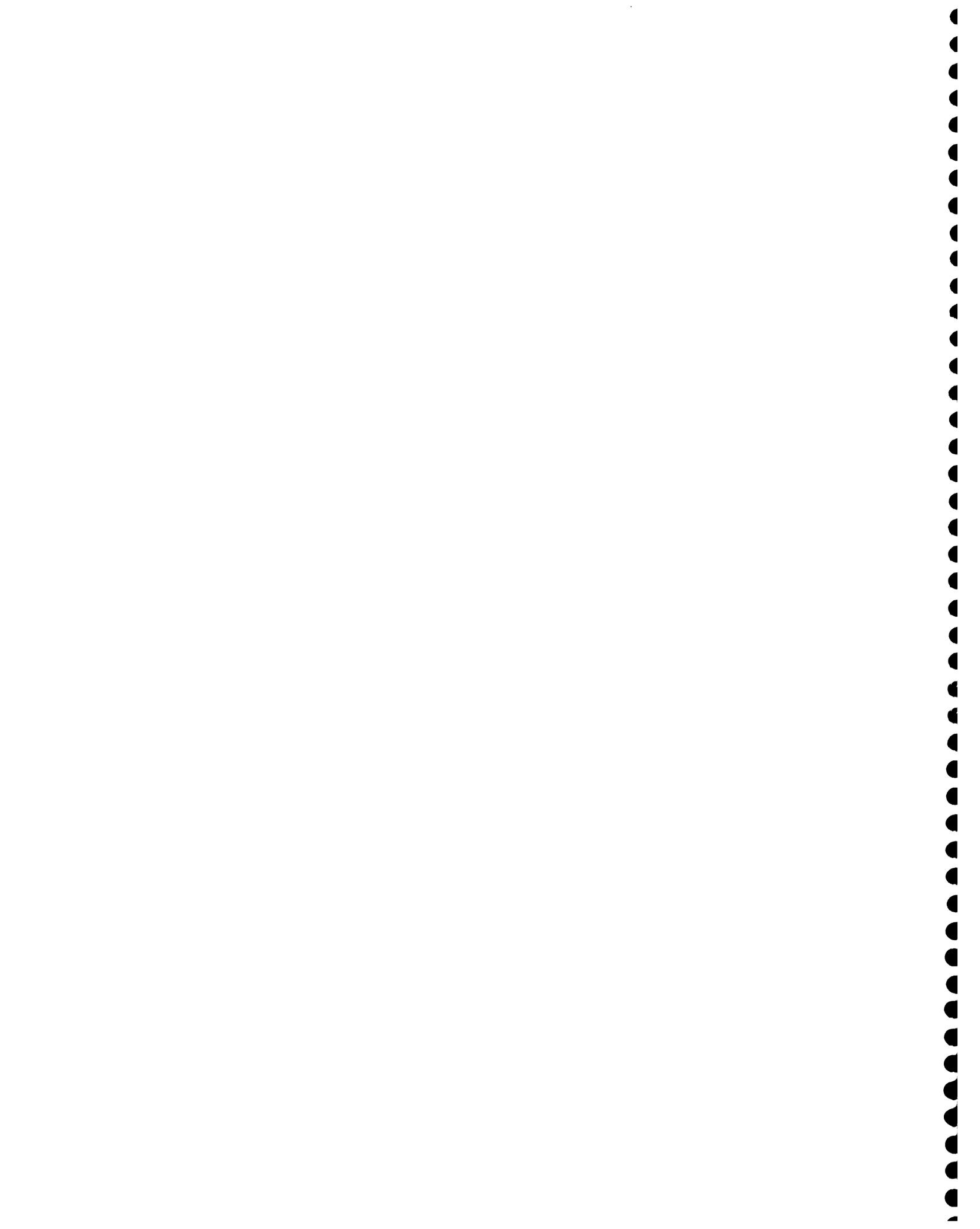
Es importante señalar la identificación de un área nueva para la acción del IICA en la Argentina: **información para el agro**. En efecto, como parte de los esfuerzos de reconversión y de actualización sectorial se han iniciado diversos esfuerzos por desarrollar sistemas de información en distintas dependencias de la SAGyP e instituciones del sector. Estos desarrollos se han caracterizado por no responder a un enfoque común y sistémico, lo que lleva a duplicación y falta de integración. La oficina en la Argentina ha recibido solicitudes de apoyo para poder desarrollar un Sistema Sectorial de Información a partir de lo iniciado por las distintas unidades, incluyendo el nivel provincial.

Asimismo, se están detectando demandas en este sentido por parte de las entidades representativas del sector privado, particularmente en lo referido a sistemas multinacionales de información, lo que podría permitir el comienzo de la configuración de una base de datos regional que efectivamente apoye a la integración y, sobretudo, las decisiones de productores agropecuarios de la región.



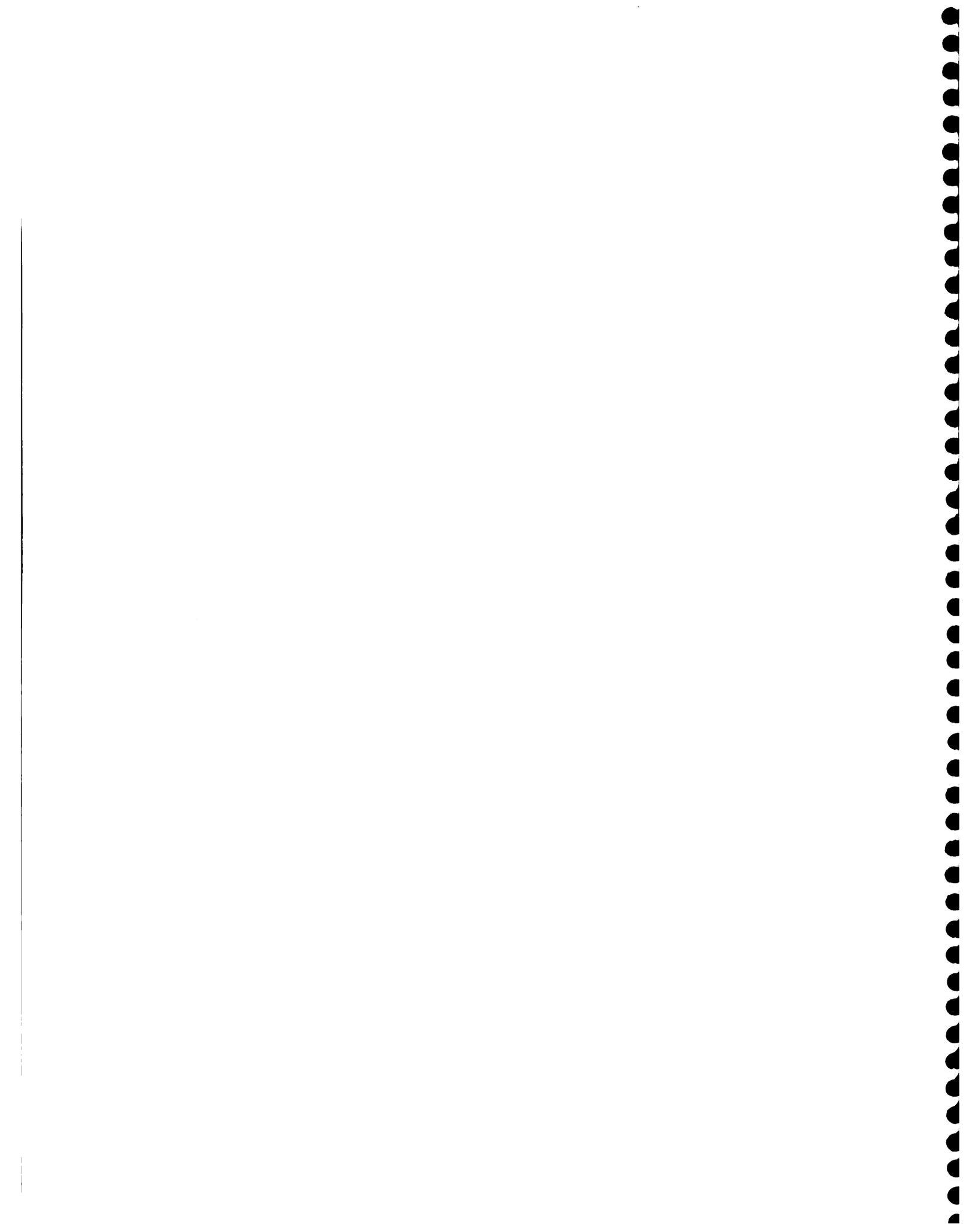
Finalmente, en el área de educación se ha convocado a un foro de decanos de agronomía para la discusión de las carreras afines, foro que ha de continuar en el año 1996 a pedido de los propios participantes. Se estima de suma utilidad el contar con un ámbito de discusión pequeño -lo que le da agilidad y precisión a la misma- que permite avanzar en un tema de la importancia de la currícula universitaria agropecuaria.

Como complemento a la estrategia delineada, se organizarán foros de intercambio científico que permitan identificar y definir el marco internacional para la política agropecuaria argentina. Este tipo de acciones se hará anualmente con el fin de establecer a corto plazo escenarios posibles en los que la oficina jugará un rol facilitador.





**ESTRATEGIA DE LA  
ACT - IICA EN BRASIL**



## **REFORMA Y MODERNIZACION DE LA AGENCIA DE COOPERACION TECNICA IICA-BRASIL**

### **I. BASES DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO**

#### 1.1 Estrategia (pág. 32):

- \* Fortalecimiento de la efectividad para satisfacer al cliente;
- \* Acción participativa con los parceiros;
- \* Dirigido a instituciones relevantes del sector público y privado.

#### 1.2 Cambios en la cultura institucional (pág. 68):

- \* Uso racional de los Recursos Humanos -Financieros y Operacionales del IICA.
- \* Mejorar el desempeño de las instituciones parceiras.
- \* Impulsar el redireccionamiento institucional.

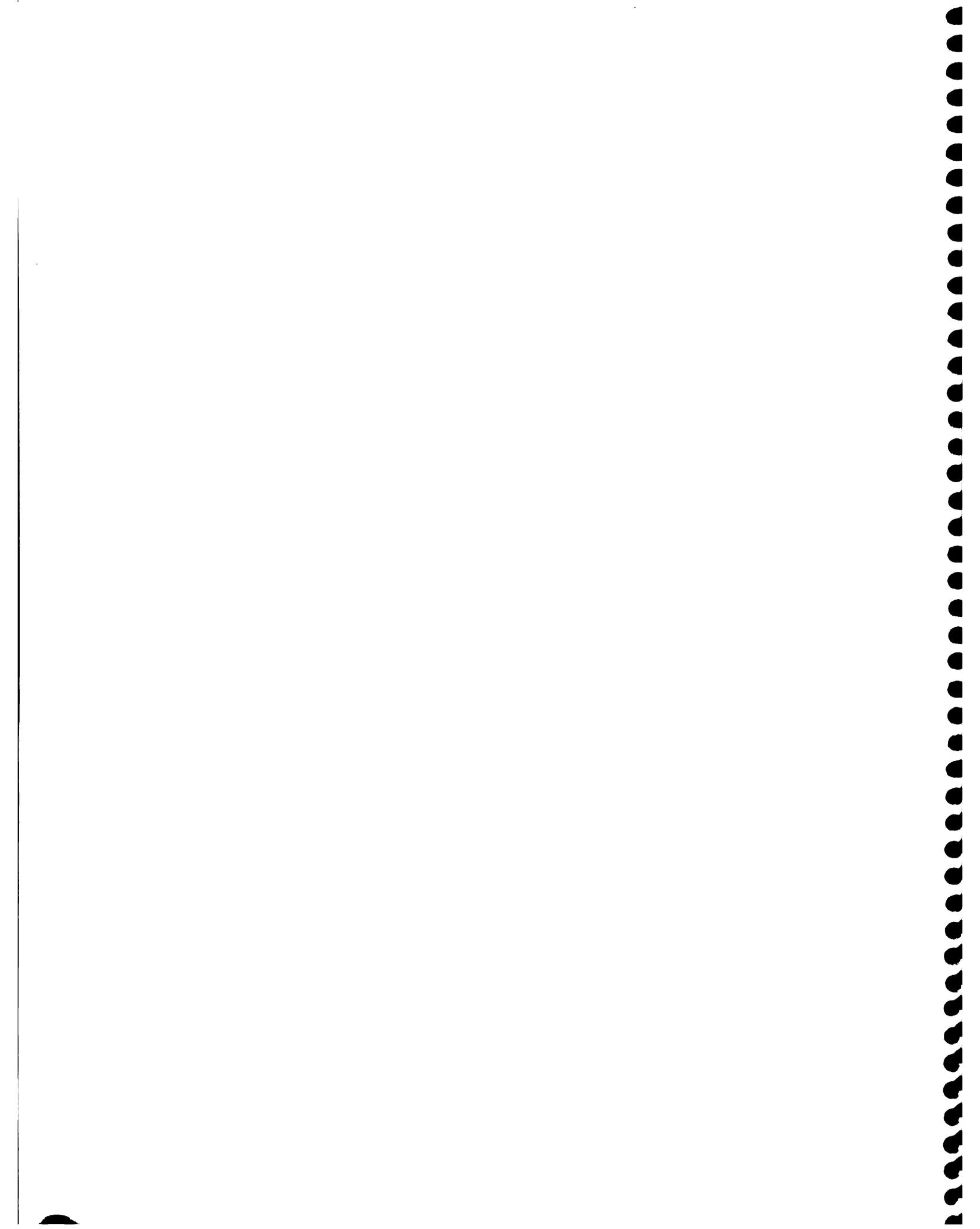
#### 1.3 Priorización (pág. 82):

- \* Afrontar problemas relevantes (externos o internos)

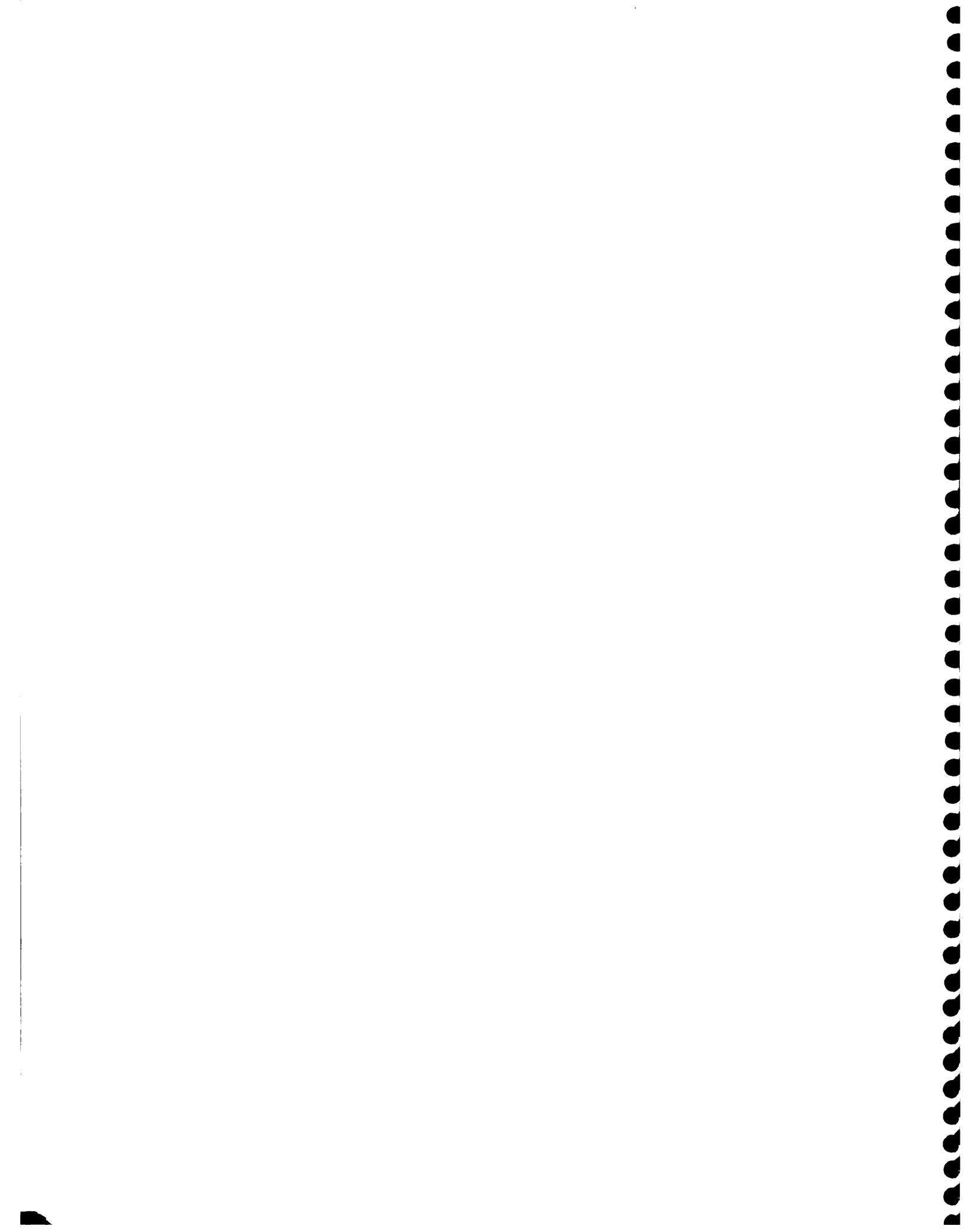
### **II. DIAGNOSTICO DE LA ACT/BRASIL (abril, diciembre de 1995)**

#### 2.1 Métodos y procedimientos

- a. 11 Misiones participaron en la revisión institucional entre abril y diciembre de 1994.
- b. 3 grupos de trabajo, funcionaron concomitantemente:
  - i. Un equipo de consultores compuesto por ex-funcionarios de alto nivel llevó a cabo la investigación institucional participativa con implicancia de todo el personal del escritorio y entrevistas con parceiros e informantes calificados.



- ii. En la Sede, fue encargado al Director de Operaciones de áreas para analizar las informaciones y documentos pertinentes y acompañar de cerca y en forma ininterrumpida el proceso; y
  - iii. Operación conjunta de las dependencias de Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad y de otros servicios para intercambiar, revisar y conciliar informaciones.
- c. Principales resultados del diagnóstico
- i. Representación institucional
    - Inestabilidad de liderazgo: 9 representantes en 10 años, (promedio de 1 por año, entre titulares y encargados).
    - Débil relacionamiento con el sector no institucionalizado y de poco reconocimiento.
    - Limitado liderazgo y capacidad de articulación de los PPI's responsables por los programas técnicos, excesiva centralización de las decisiones administrativas, técnicas y logísticas en Brasilia.
    - Estilo y conducción institucional apartado del padrón.
    - Falta de una visión IICA en la cooperación técnica.
    - Imagen de una organización caracterizada por: desorganización, baja productividad de trabajo, deficiente comunicación externa e interna, poca memoria institucional, cambio de su tradición.
  - ii. Finanzas
    - 10 incumplimientos y procesos debido a pasivos laborales e institucionales.
    - 4 años de retraso en el pago de la cuota.
    - 400 - 600 mil dólares de los pasivos en los proyectos.
    - 270.000 mil dólares del pasivo acumulativo de la ACT/BR.



iii. Contabilidad

4 meses de atraso del informe de rutina.

Hasta 4 años pendientes en la conciliación de algunas cuentas de Proyectos. (92- 93- 94 y 95).

iv. Administración del Personal

El manejo del personal fue caracterizado como:

- \* Deficiente criterio de selección.
- \* Indisciplina, desorden laboral
- \* Bajo rendimiento y productividad del trabajo.
- \* Deficiente sistema de evaluación de desempeño
- \* Deteriorado relacionamiento de la Representación con las Asociaciones y sobrecarga administrativa del personal técnico.
- \* Difusa relación laboral de los PPI's.
  
- \* Excesivo número de consultores externos, teniendo el país buena capacidad técnica.

v. Administración de la Cooperación

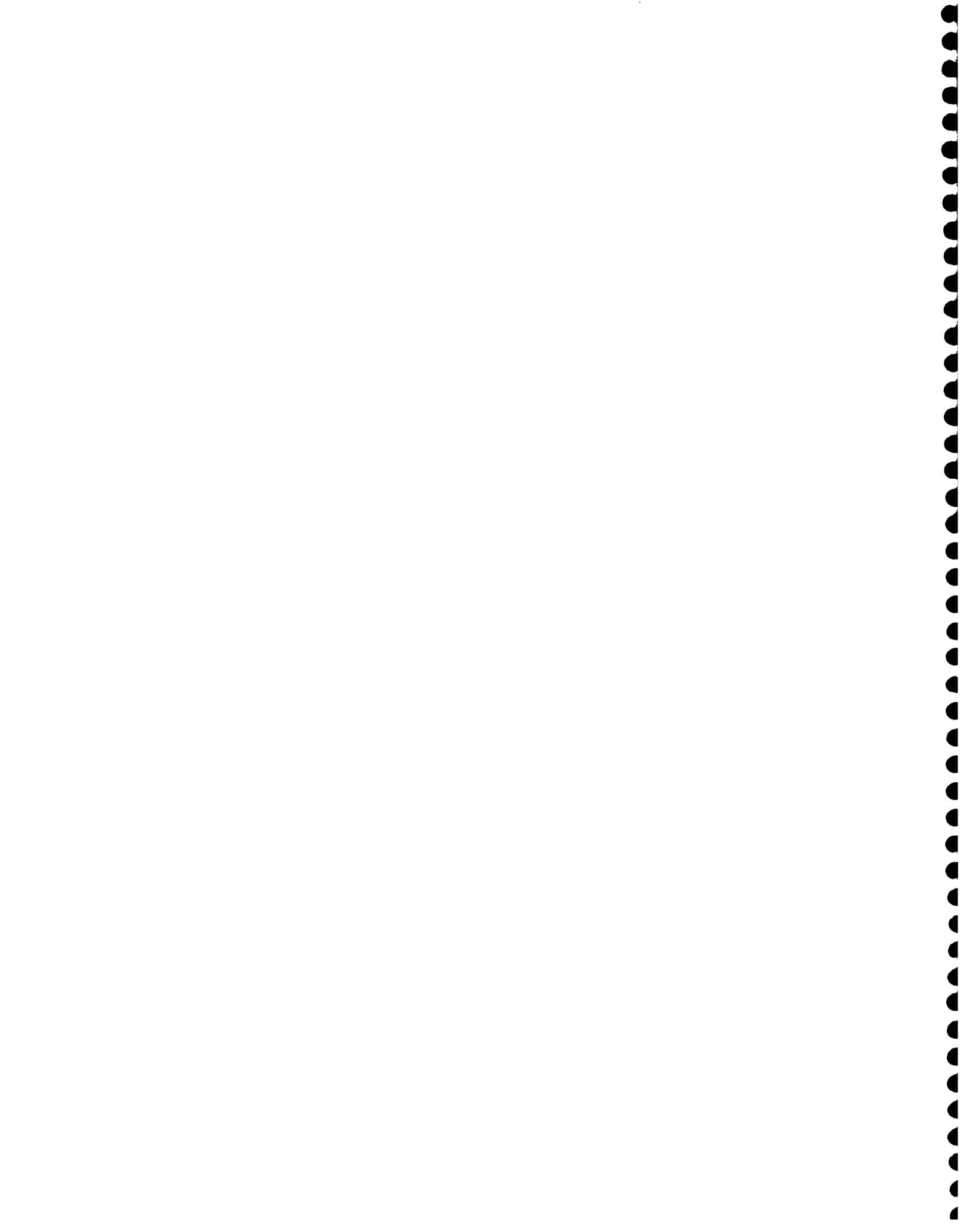
Proliferación de proyectos/convenios diversificados que no forman parte de una estrategia global de cooperación.

Calidad cuestionable de la cooperación.

Débil justificativa de CATI's cobrados por el IICA en el país por: concepto conflictivo con mandato de no lucratividad, rigidez del modelo, baja competitividad por el montante, no hay equidad en su distribución y aplicación.

Falta de monitoreo y evaluación de desempeño de las actividades técnicas, administrativas y financieras.

Baja productividad del IICA con relación al costo del servicio.



**2.2 Propuestas para el cambio (enero-abril de 1995)**

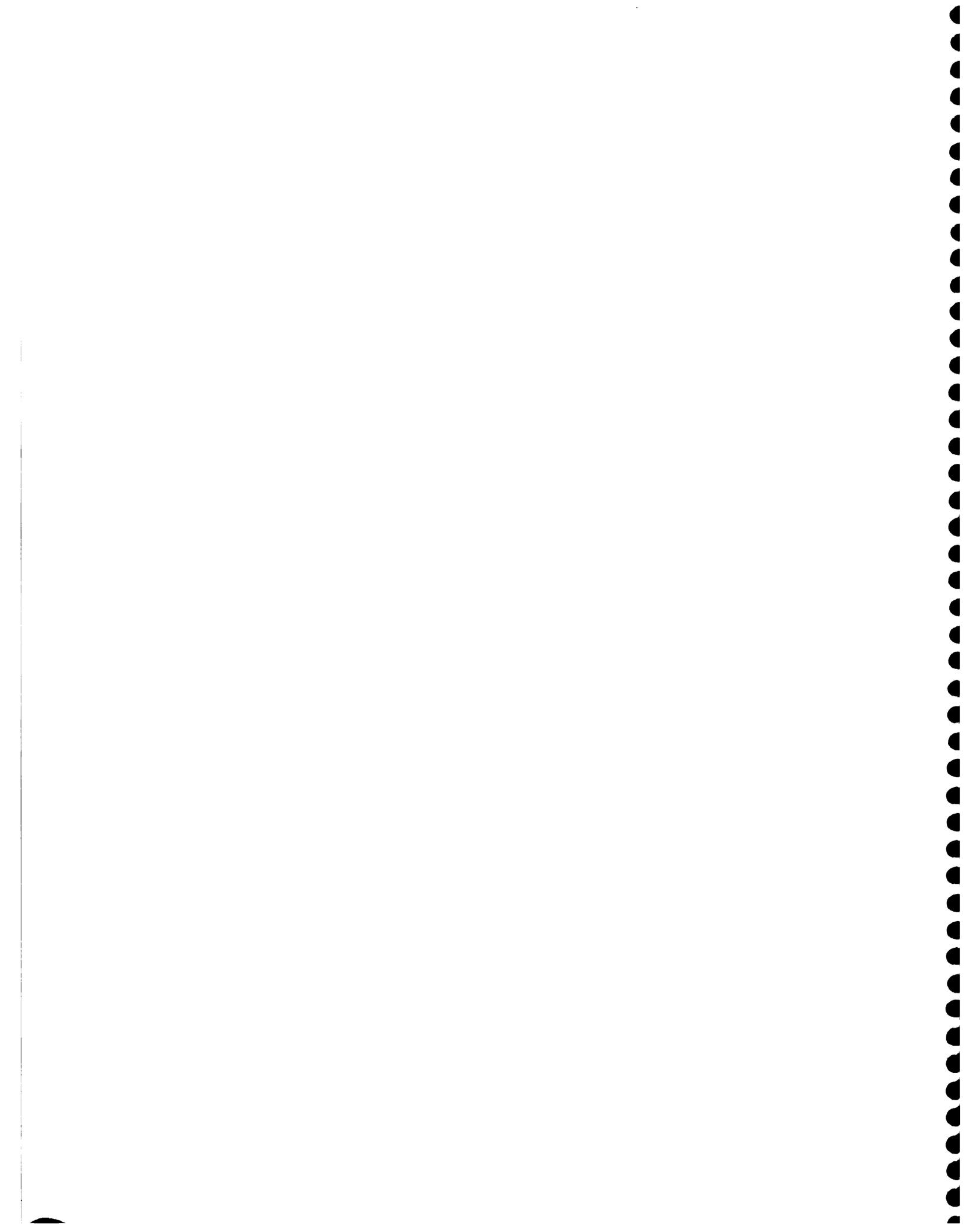
El documento preparado por los consultores con la participación de todo el personal de la oficina fue aprobado con algunos ajustes por la Dirección General. Los 54 aspectos relevantes relativos al cambio, se clasificaron de la siguiente manera:

a.	Políticas, normas y procedimientos institucionales	06
b.	Liderazgo y representación	02
c.	Estructura y organización	04
d.	Gerencia y administración	15
e.	Cooperación Técnica	10
f.	Relacionamiento interno	03
g.	Relacionamiento externo	04
h.	Capacitación, información y documentación	05
i.	Tercerización	01
j.	Procesos de transición	<u>04</u>
	<b>TOTAL</b>	<b>54</b>

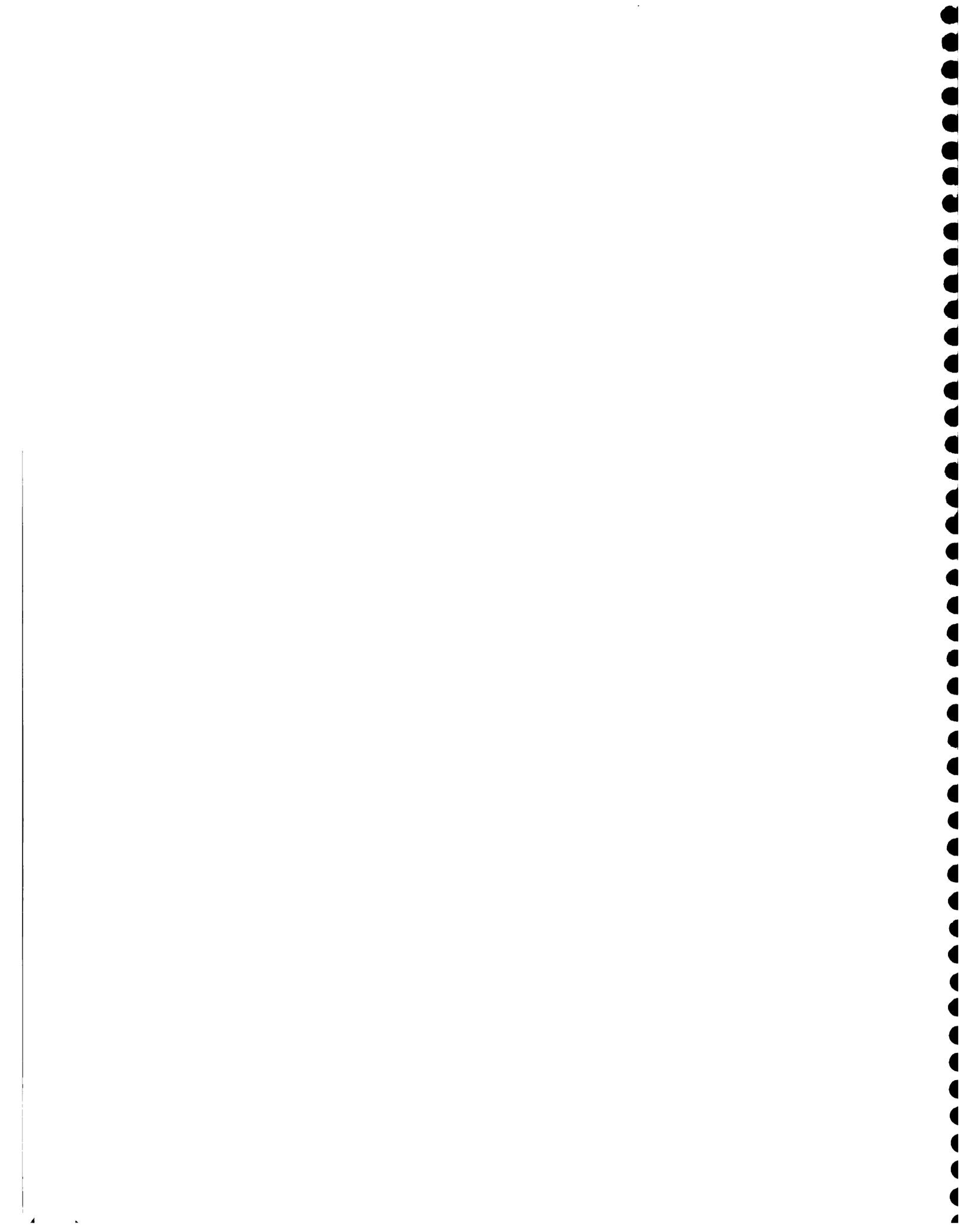
**2.3 Consolidación del proceso de reestructuración (mayo a diciembre de 1995)**

**2.3.1 Nueva Agenda, Enfoque y Estrategia**

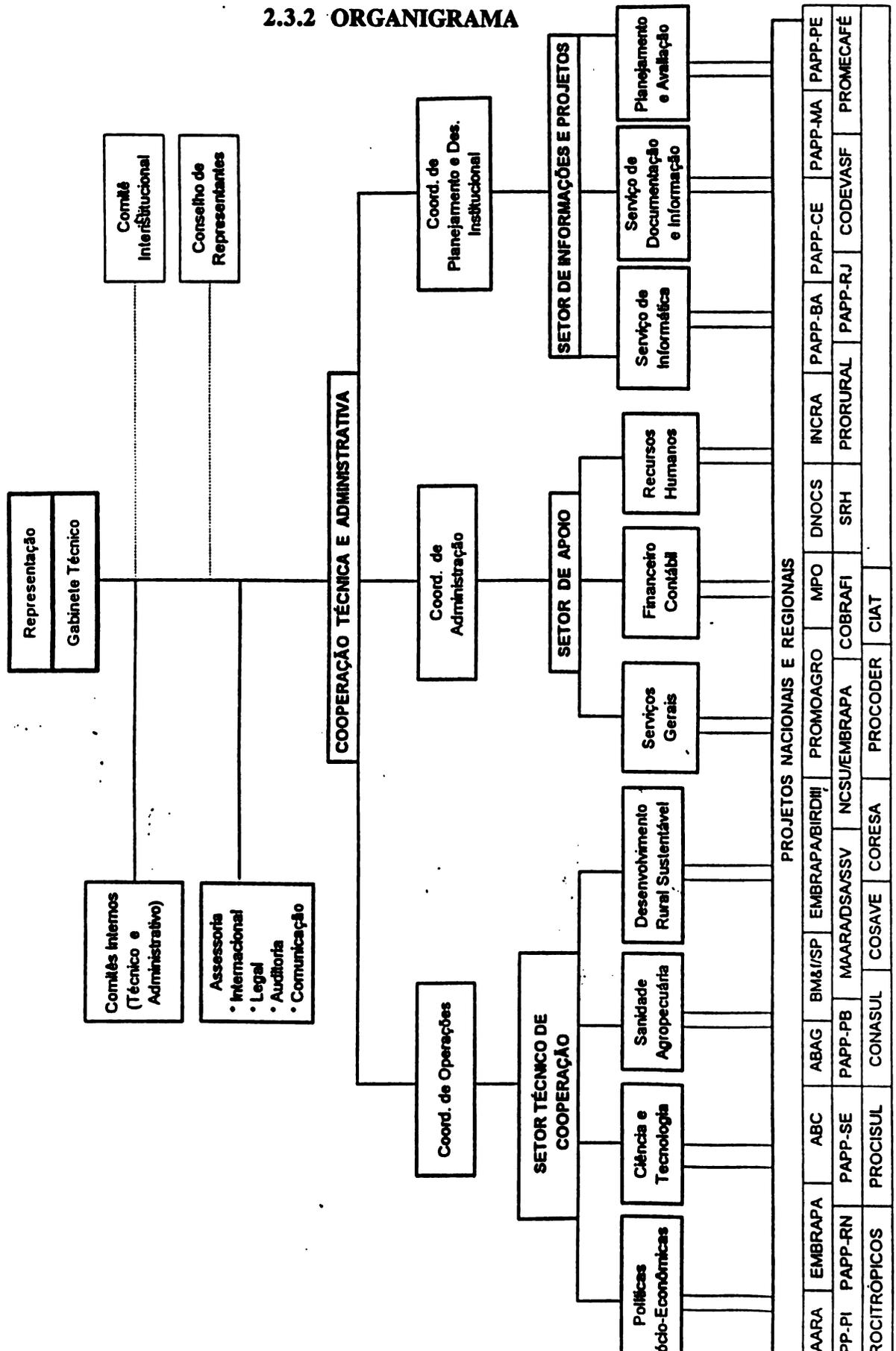
- a. Basar la acción de la ACT en la trilogía, creatividad, cualidad, tiempo de respuesta mínima.
- b. Modernización normativa: desregular las disposiciones que inhiben y limitan e impulsar las que facilitan, estimulan y dinamizan.
- c. Ampliar la capacidad propia en las unidades descentralizadas.
- d. Visión más integral que particular y sectorial de las áreas temáticas.



- e. Focalizar la cooperación en la pobreza rural, medio ambiente, redimensionamiento institucional.
- f. Aplicar la Ley de Liebig o Ley del mínimo, atacando problemas más críticos.
- g. Substituir la teoría y práctica de contraparte nacional por la parcería institucional.
- h. Acción de cooperación diferenciado en: integral, complementario y puntual.



2.3.2 ORGANIGRAMA



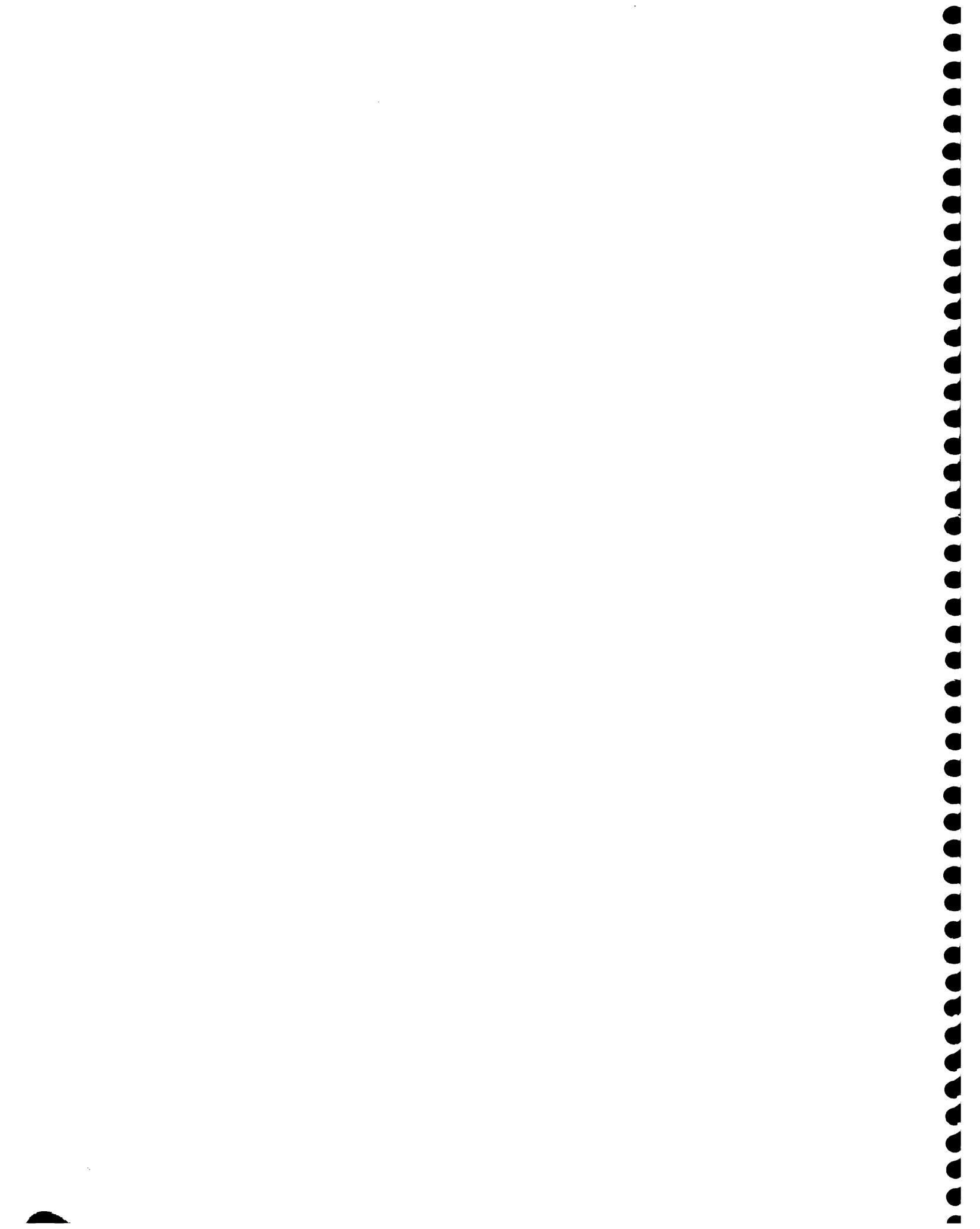
PROJETOS NACIONAIS E REGIONAIS

AARA	EMBRAPA	ABC	PAPP-PI	PAPP-RN	PROCISUL	ROCRITRÓPICOS	ABAG	BM&I/SP	PAPP-PB	CONASUL	PROMOAGRO	MPO	PROCODER	DNOCS	SRH	CORESA	IN CRA	PRORURAL	COBRAFI	PAPP-BA	PAPP-RJ	CODEVASF	PAPP-CE	PAPP-MA	PAPP-PE	PROMECAFE
------	---------	-----	---------	---------	----------	---------------	------	---------	---------	---------	-----------	-----	----------	-------	-----	--------	--------	----------	---------	---------	---------	----------	---------	---------	---------	-----------



### **2.3.3 IMPACTO DEL CAMBIO ADMINISTRATIVO**

- i. Saneamiento financiero**
  - a. Reducción del 50% de costos fijos.**
  - b. Regularización del saldo financiero de la ACT/BR, ingreso mayor que el egreso, ejercicio sin déficit fiscal en el pasivo institucional de años anteriores.**
  - c. Recibo total de la cuota 95 y el saldo deudor (92, 93, 94 y 95) fue descontingenciado y empeñado para ser pagado en el inicio del año.**
  - d. Saneados los incumplimientos con proyectos y órganos oficiales y conseguido el nada consta.**
  - e. Absorbido costos administrativos y de apoyo dentro de los proyectos.**
  - f. Administración de proyectos por cuentas separadas.**
  - g. Automatización de los informes.**
  
- ii. Regularización contable**
  - a. Balance e informes de la ACT/BR al día.**
  - b. Ajuste del sistema contable.**
  - c. Descentralización de una buena parte de la contabilidad al Centro de Costo con más de US\$ 1.000.000 por año.**
  - d. Apoyo al desarrollo de la capacidad propia en los órganos "parceiros".**
  - e. Elaboración de Guía Contable.**

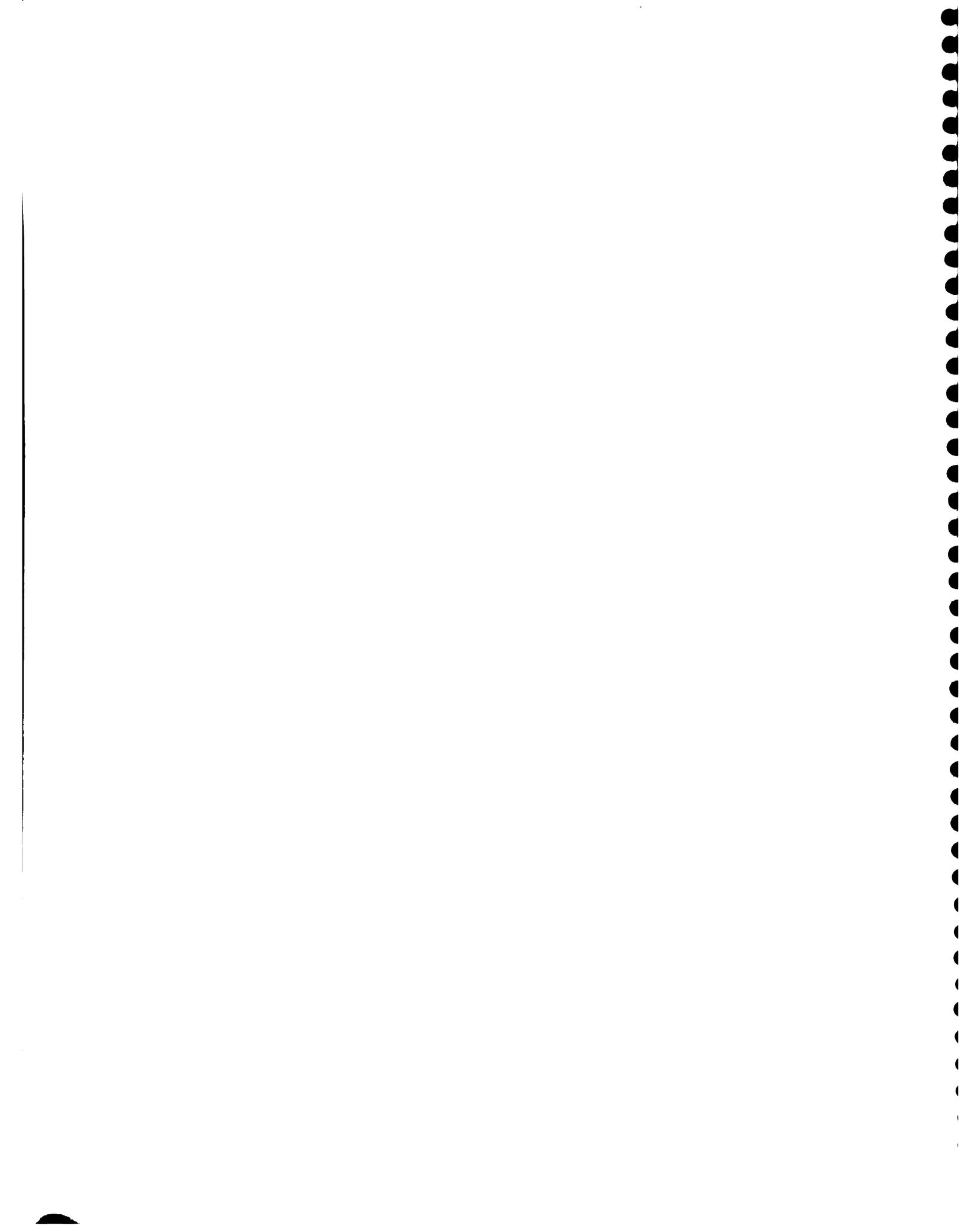


## EVOLUCION DE LOS RECURSOS TOTALES DE LA OFICINA

RUBROS PRINCIPALES	A Ñ O S		
	1994	1995	1996
	PADRON	TRANSICION	REFORMADO
OGM 1 %	19,03	19,92	4,01
OGM 2 %	13,25	32,46	18,27
OGM 3 %	1,80	2,73	7,82
OGM 4 %	2,44	3,37	2,13
OGM 5 %	1,89	3,26	1,37
OGM 6 %	3,01	6,87	3,58
OGM 7 %	1,72	2,34	2,46
OGM 8 %	56,44	28,68	59,60
OGM 9 %	0,42	0,37	0,77
TOTAL (%)	100,00	100,00	100,00
TOTAL (US\$)	7,817,544.57	9,080,927.76	24,325,208.00

## iii. Manejo y substitución de personal

- a. Reducción de la planilla de sueldos del PPI financiado por Cuota en 70%.
- b. Reducción de la planilla de sueldos del Personal Local en 23%.
- c. Se impulsa la modalidad de servicios tercerizados, estagiarios y en parceria institucional compartiendo costos.
- d. Análisis de la empleabilidad y empleatización de antiguos funcionarios de la ACT.
- e. Reciclaje y entrenamiento para reaprovechamiento.
- f. Capacitación del personal nuevo.

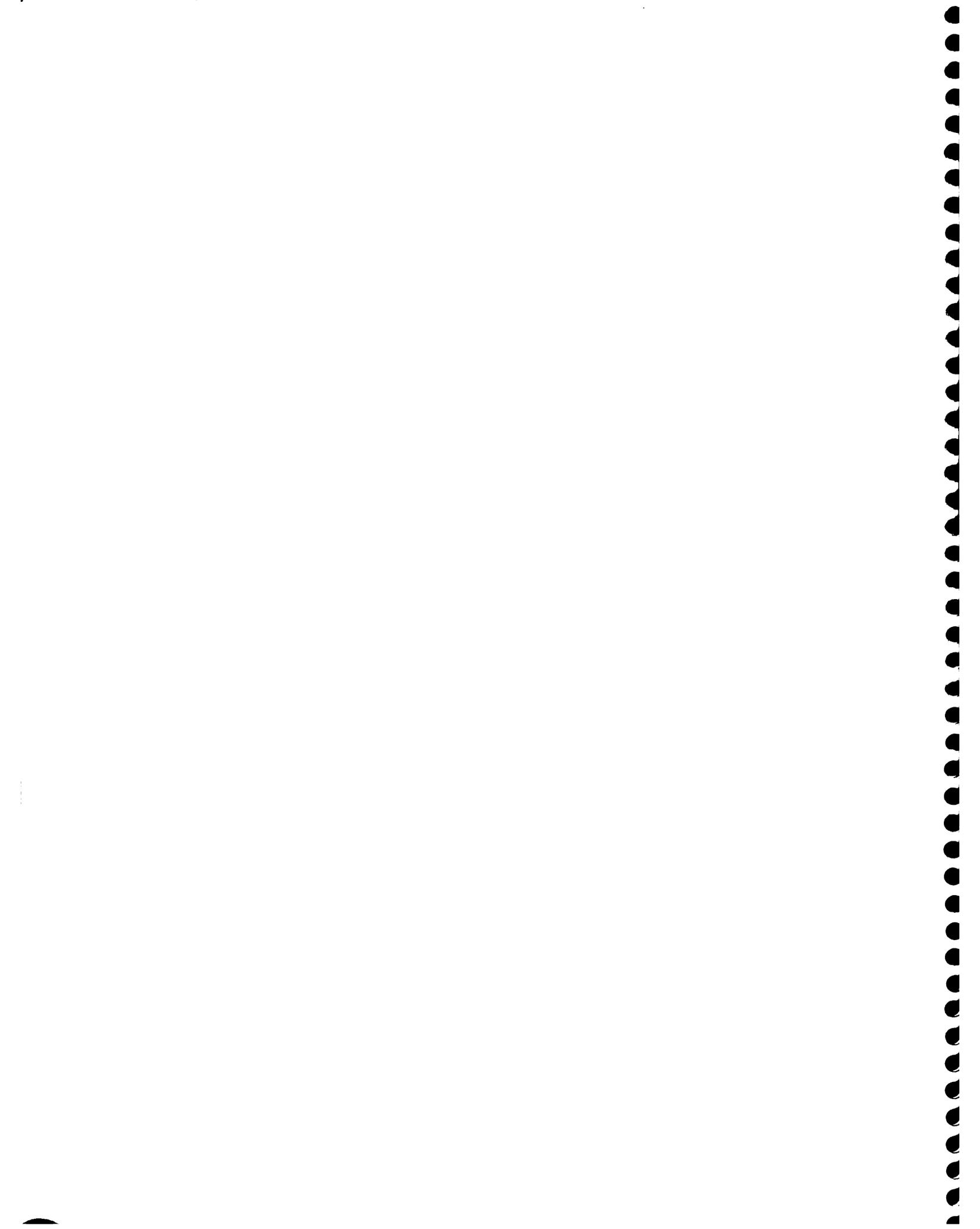


**2.3.4 Reinterpretación de los CATI's como REDI (Recurso para el Desarrollo Institucional)**

- a. **REDI = Recurso para la administración del Proyecto + Recurso para crear capacidad en la institución en el transcurso del proyecto.**
- b. **REDI, garante la administración apropiada del proyecto y el fortalecimiento institucional.**
- c. **REDI = % VP + Recursos Institucionales del IICA.**
- d. **REDI 12% VP**

**2.3.5 Cambio Técnico y Gerencial**

- i. **Redimensionamiento de la acción:**
  - a. **Descentralización administrativa y operacional "arcada" por los proyectos para garantizar la presencia continua del IICA.**
  - b. **Redefinición y priorización de la acciones siguiendo la clientela institucional:**
    - i. **Acción directa en los estados y municipios.**
    - ii. **Apoyar el redireccionamiento institucional de las entidades federales, y**
    - iii. **El IICA como facilitador para, instituciones con buena capacidad y liderazgo.**
- ii. **Ordenamiento de gastos**
  - a. **Congelamiento de costo de personal del cuadro de consultores de cuotas.**
  - b. **Reapropiación de los gastos de viajes absorbidos por los proyectos.**



- c. Reducción de los gastos en comunicación, substituyendo medios convencionales por más avanzados.
- d. Reducción de costos de Servicios Generales.
- e. Reestructuración de los costos por rubros principales.

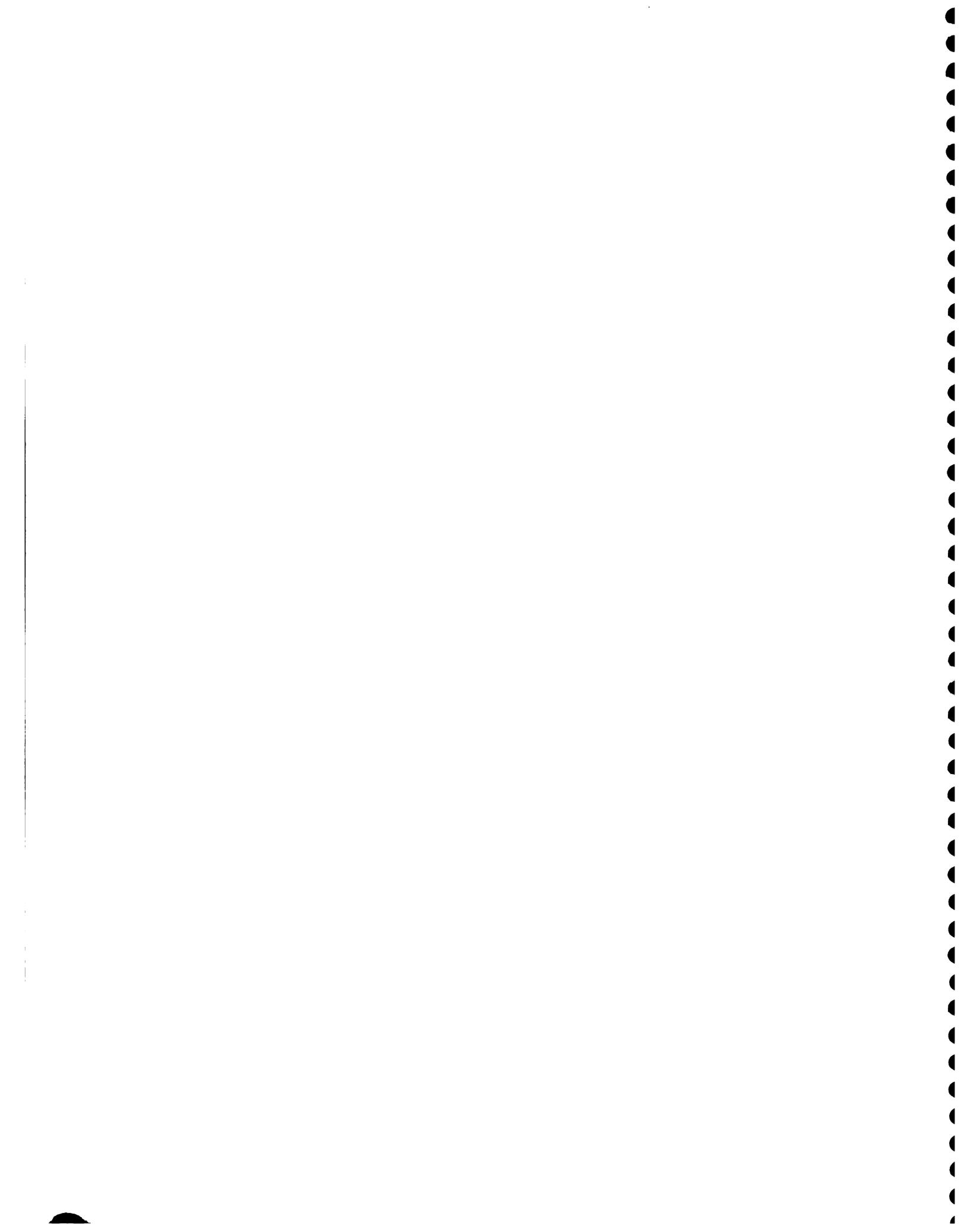
### **III. FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE APOYO A LA COOPERACION**

#### **3.1 Informática e informatización**

- a. Readecuación, cambios y ampliaciones de la red local de la ACT/BR y nuevos paquetes y sistemas.
- b. Enlace por medio de INTERNET a las unidades locales y estatales y con varias ACT.
- c. Automatización de los sectores de finanzas, contable, comunicación, técnica, etc.
- d. Elaboración del servicio AGRO-CIB-IICA-SUL para transmitir imagen y textos electrónicos por INTERNET.
- e. Ampliación de la capacidad analítica de la oficina.

#### **3.2 Información y documentación**

- a. Reconstrucción e implantación del servicio de biblioteca y documentación.
- b. Producción periódica del Boledoc, catálogos de proyectos, eventos a ser realizados, bibliografía especializada, etc.
- c. En proceso de elaboración la bibliografía nacional sobre Desarrollo Rural Sustentable.
- d. En elaboración el Proyecto: Servicio Nacional de Información sobre desarrollo sustentable a ser localizado en el nordeste.
- e. Apoyo a la iniciativa de bibliografía especializada.



**3.3 Capacitación para mejorar la calidad de los servicios**

- a. Se implantó un programa de capacitación con tres líneas de orientaciones:
  - i. Calidad total para el desarrollo institucional.
  - ii. Redimensionamiento y estímulo al potencial individual de los funcionarios, y
  - iii. Integración y armonización de los servicios técnicos, administrativos y operacionales.
- b. Resultado comparativo dado por el motivograma aplicado en el año 1994 y el resultado de la investigación realizada en 1995, en el transcurso del curso de sensibilización, mostró diferencia positiva y significativa en favor de esta última.
- c. Ampliación de la cobertura del entrenamiento para los estados y a todo el personal.

**3.4 Publicaciones**

- a. Más de 50 publicaciones técnicas sobre Recursos Naturales (con énfasis en Hídricos, Pobreza Rural, Desarrollo Sustentable), tecnología entre otros.
- b. 400 Informes Técnicos, resultados de consultorías.
- c. 21 Documentos normativos, operativos y guías publicadas por la oficina.

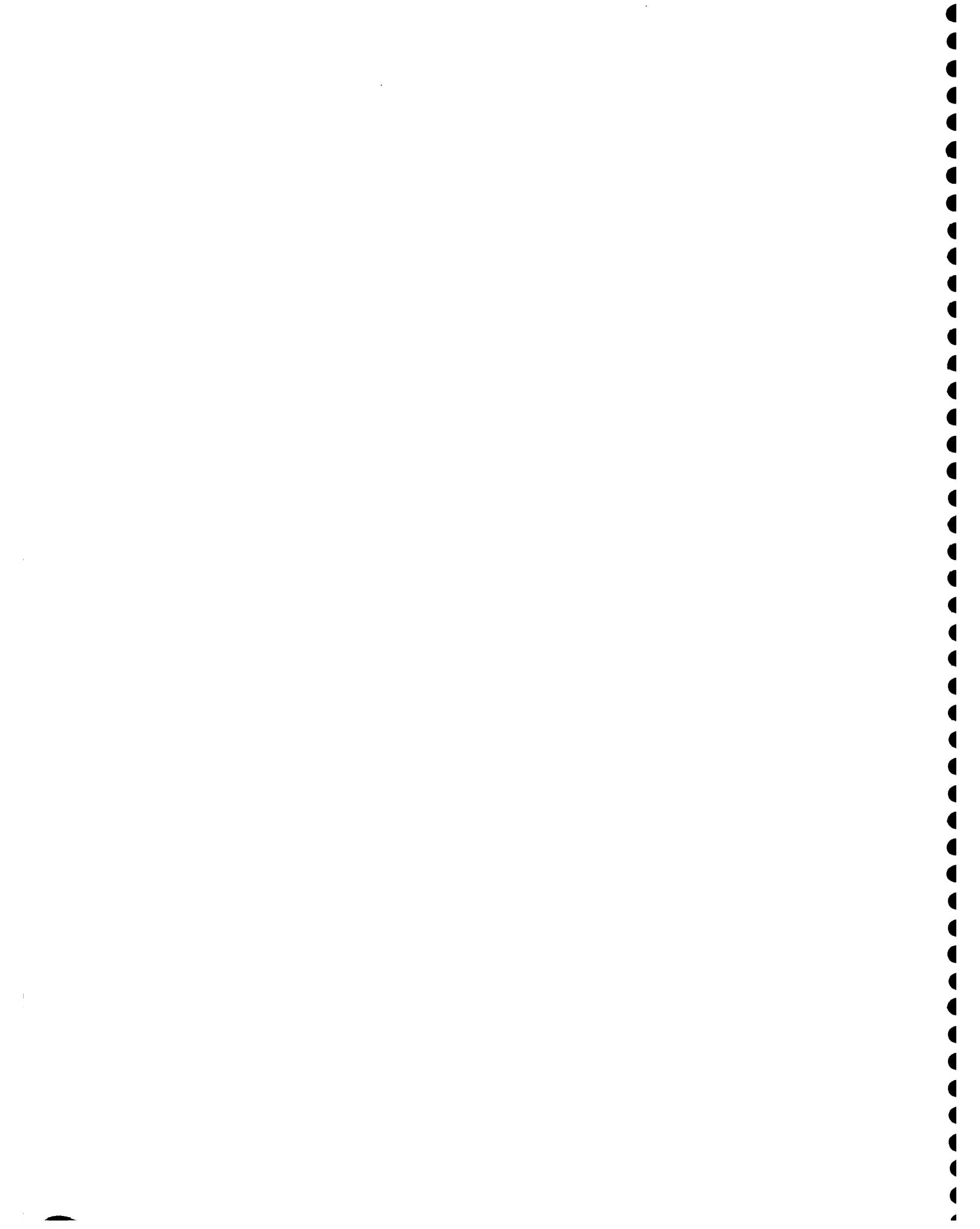
**PROYECCION**

La ACT/BR en los próximos años se prepara para ofrecer servicios de cooperación de la mejor calidad a saber:

1. Para mediados de 1997 se espera que la ACT/BR se instale en su nueva sede en el sector de Embajadas Norte, en un terreno de casi 2 ha. y de aproximadamente 3.000 m<sup>2</sup> de construcción, el terreno fue donado por el Gobierno del Distrito Federal.
2. Expansión significativa de la cobertura geográfica de acción, con la presencia en 6 u 8 estados más, incluidos los del Sur, Sudeste y Centro-oeste cubriendo así todos los estados.

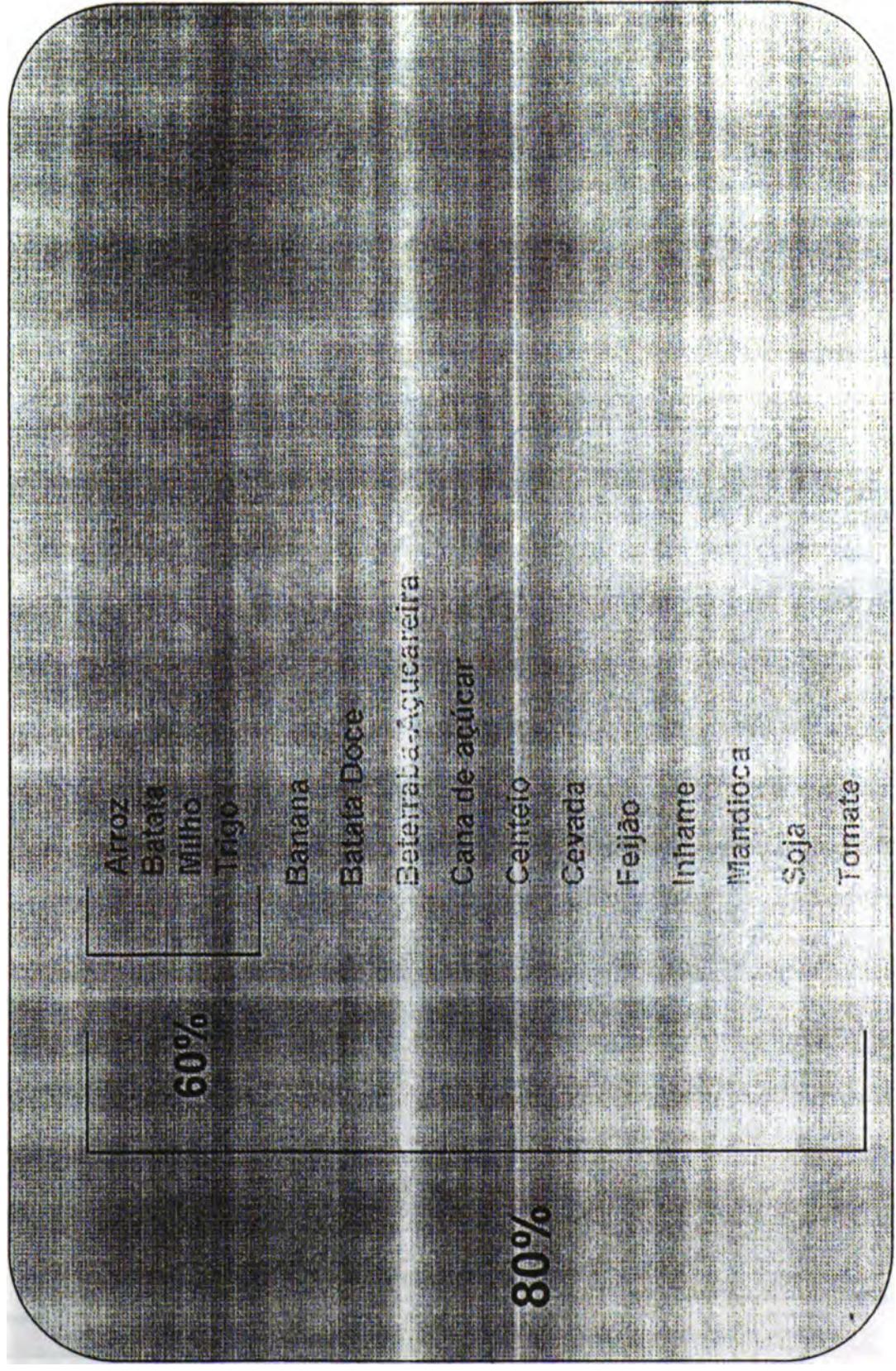


3. El crecimiento del Presupuesto Operativo de 1996 fue de 350% que en valor absoluto representa -US\$ 25 millones, y de 96 a 97 se estima que alcanzará el monto de US\$ 35 a 40 millones de dólares, y si la tendencia se mantiene, hay buena perspectiva de llegar a US\$ 80 a 100 millones anuales en el año 2.000.
4. Intensificación del proceso de descentralización con una abertura de dos sub-representaciones, una en el Nordeste y otra en el Sur. La unidad del Sur prevé articular las actividades en 6 estados; la Sub Sede del nordeste cubrirá 12 Estados y el restante desde la Sede de Brasilia.
5. Intensificación de los esfuerzos regionales conjuntos, para complementar y fortalecer las iniciativas de los proyectos homólogos.
6. Fortalecimiento y modernización de la capacidad de la Agencia por medio de nuevos instrumentos y medios apropiados, la capacitación técnico-gerencial y sobre todo en metodología de Servicio de Cooperación, para lo cual es indispensable la consolidación de la Reforma de la Oficina y el comercio de su cultura de servicios en los países.
7. No está previsto cambios fundamentales en esta década, pero si el desdoblamiento de los esfuerzos concentrados actualmente en recursos naturales con énfasis en recursos hídricos, pobreza rural (desenvolvimiento rural sustentable) y apoyo a la reforma de instituciones del sector, capacitación especializada y la expansión de la cobertura de servicios de información, sobre temas de interés del país y de la región, y que no son atendidas por otros mecanismos. El sistema agro-cibernético del IICA-Sur puede prestar buenos servicios a los países en información agrícola, concurrencias, mercado, comercio, pronósticos e impactos de fenómenos naturales (heladas, huracanes, crecientes, etc.)





## Principais Produtos Básicos na Alimentação Mundial

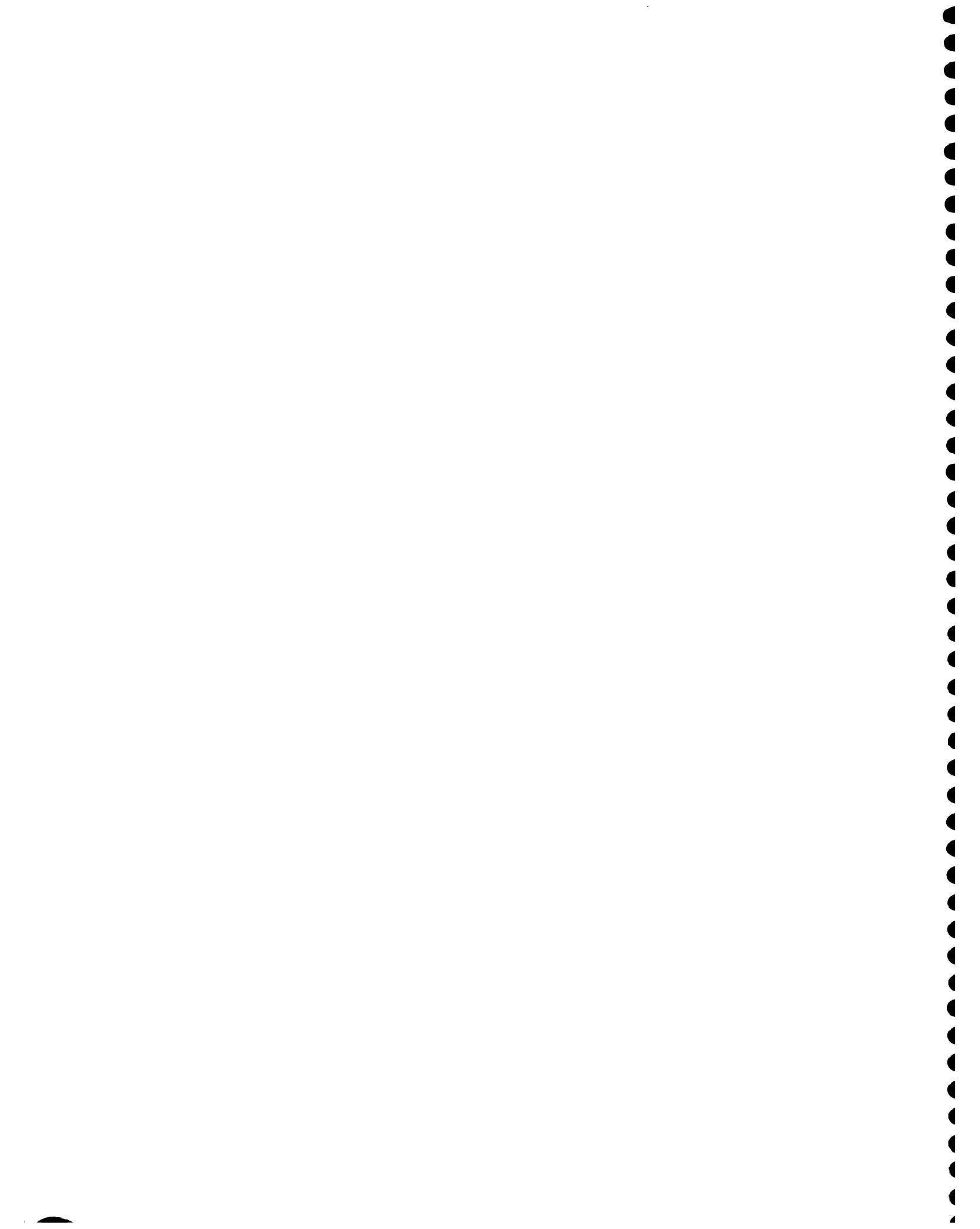




# AÇÕES INSTITUCIONAIS

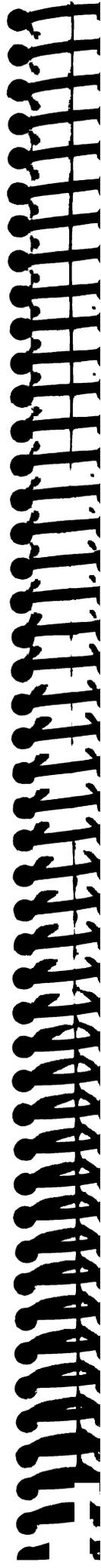
REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL



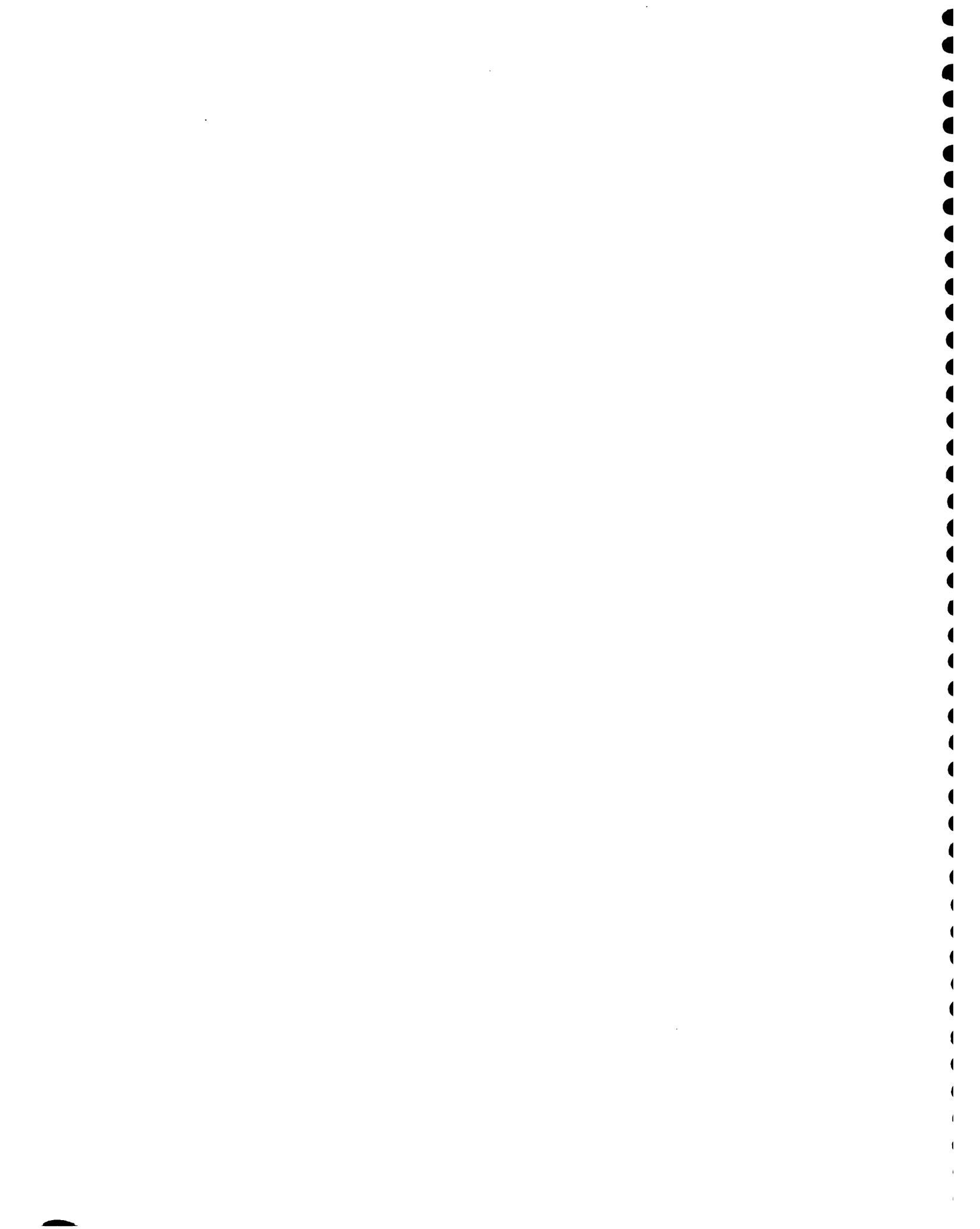


## RECURSOS HUMANOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA AGÊNCIA DE COOPERAÇÃO TÉCNICA NO BRASIL

Nº	CLASSIFICAÇÃO	GRAU ACADÊMICO	NOME COMPLETO	CARGO	ESPECIALIZAÇÃO
01	PPI	PhD	AGUSTIN MILLAR BRAVO	ESPECIALISTA EM DESENVOLVIMENTO RURAL	IRRIGAÇÃO
02	PPI	MS	ALEJO LERZUNDI SILVERA	ESPECIALISTA EM DESENVOLVIMENTO RURAL	AGRONOMIA
03	PPI	PhD	CARLOS JULIO JARA MARTINEZ	ESPECIALISTA EM DESENVOLVIMENTO RURAL	IRRIGAÇÃO
04	PPI	MS	FELIX HATTA SAKODA	ESPECIALISTA EM DESENVOLVIMENTO RURAL	ENGENHARIA AGRÍCOLA
05	PPI	MS	FIDEL MARIA BRACERAS	ESPECIALISTA EM DESENVOLVIMENTO RURAL	AGRONOMIA
06	PPI	PhD	GILBERTO PAEZ	REPRESENTANTE DA ACT-BR	ESTATÍSTICA
07	PPI	PhD	GUSTAVO LIZARRAGA MONTES	ESPECIALISTA EM IRRIGAÇÃO	ENGENHARIA AGRÍCOLA
08	PPI	MS	LUIS ALFREDO VALDES RODRIGUEZ	ESPECIALISTA EM DESENVOLVIMENTO RURAL	AGRONOMIA
09	PPI	MS	ROBERTO GONZÁLEZ GÓMEZ	COORDENADOR DE OPERAÇÕES	AGRONOMIA
10	PPI	MS	RODOLFO TERUEL RERUEL	ESPECIALISTA EM DESENVOLVIMENTO RURAL	PLANEJAMENTO
11	PPI	PhD	WALDO ESPINOZA	COORDENADOR PLAN. E DESENVOLVIMENTO	PEDÓLOGO
12	CONSULT.	MS	HÉLIO DE MACEDO SOARES	ASSESSOR INTERNACIONAL	ECONOMIA/AGRONOMIA
13	CONSULT.	DR.	GERTJAN BERNARD BEEKMAN	COORD. ESTADUAL	RECURSOS HÍDRICOS
14	PPI	PhD	BERNARDO OSPINA PATINO	PESQUISADOR	ENGENHARIA AGRÍCOLA
15	PPI	PhD	ESTEBAN ALBERTO PIZARRO	PESQUISADOR	AGRONOMIA
16	PPI	PhD	MICHAEL THUNG	PESQUISADOR	AGRONOMIA
17	PPI	PhD	MIGUEL ANGEL AYARZA	PESQUISADOR	AGRONOMIA
18	PPI	PhD	STEPHEN LAPOINTE	PESQUISADOR	AGRONOMIA
19	PPI	PPI	CARLOS CASTILHA	PESQUISADOR	ENTOMOLOGIA/PATOLOGIA
20	PSG	BS	ADRIANO DE MEDEIROS	AUXILIAR DE LABORATÓRIO	AGRONOMIA
21	PPL	BS	ALEXANDRE GONCALVES DE ARAUJO.	ESPECIALISTA EM PESQUISA ASSISTENTE	AGRONOMIA
22	PPL	BS	ALLAN KARDEC	ENGENHEIRO ASSISTENTE	AGRONOMIA
23	PPL	BS	ANA CLAUDIA B. OLIVEIRA	ESPECIALISTA EM MONITORIA FINANCEIRA	ECONOMIA
24	PPL	PÓS-GRAD	ANA MARIA MASCARENHAS ELOY	ESPECIALISTA EM ECOLOGIA	AGRONOMIA
25	PPL	SS	ANA MARIA PINHO TEIXEIRA.	ESPECIALISTA EM MONIT. FINANCEIRA	ECONOMIA
26	PPL	PÓS-GRAD	BERNHARD GRIESINGER	ESPECIALISTA SETORIAL	BIÓLOGO SANITARISTA
27	PPL	BS	BRAULIO CEZAR L. BRITTO HEINZE.	ASSISTENTE TÉCNICO DE GABINETE	ECONOMIA
28	PPL	DR.	CARLOS MIRANDA	COORD. DES. RURAL NORDESTE	AGRONOMIA
29	PPL	PÓS-GRAD	CELIA CAMARA DO VALE	PESQUISADORA	AGRONOMIA
30	PPL	BS	CELIO DE ARAUJO ROCHA	ESPECIALISTA EM SISTEMAS	ADMINISTRA. EMPRESAS
31	PPL	BS	CERIS SOARES	ESPECIALISTA EM PLANEJAMENTO	SOCIOLOGIA E POLÍTICA
32	PPL	BS	CHRISTIAN FISCHER TRONCOSO	ESPECIALISTA EM INFORMÁTICA	ECONOMIA
33	PPL	BS	DEBRA ANN HOCHSTETLER	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	ADMINISTRA. EMPRESAS
34	PPL	BS	DUILIO RODRIGO TORRES FILHO	ESPECIALISTA EM ANÁLISE FINANCEIRA	PROCESSAMENTO DE DADOS
35	PPL	DR.	EDUARDO ALFONSO GARCIA	ESPECIALISTA EM ECON. REC. HÍDRICOS	ECONOMIA RURAL
36	PPL	BS	HENRIQUE JOSÉ DA COSTA MOREIRA	ESPECIALISTA EM AGROMETEOROLOGIA	AGRONOMIA

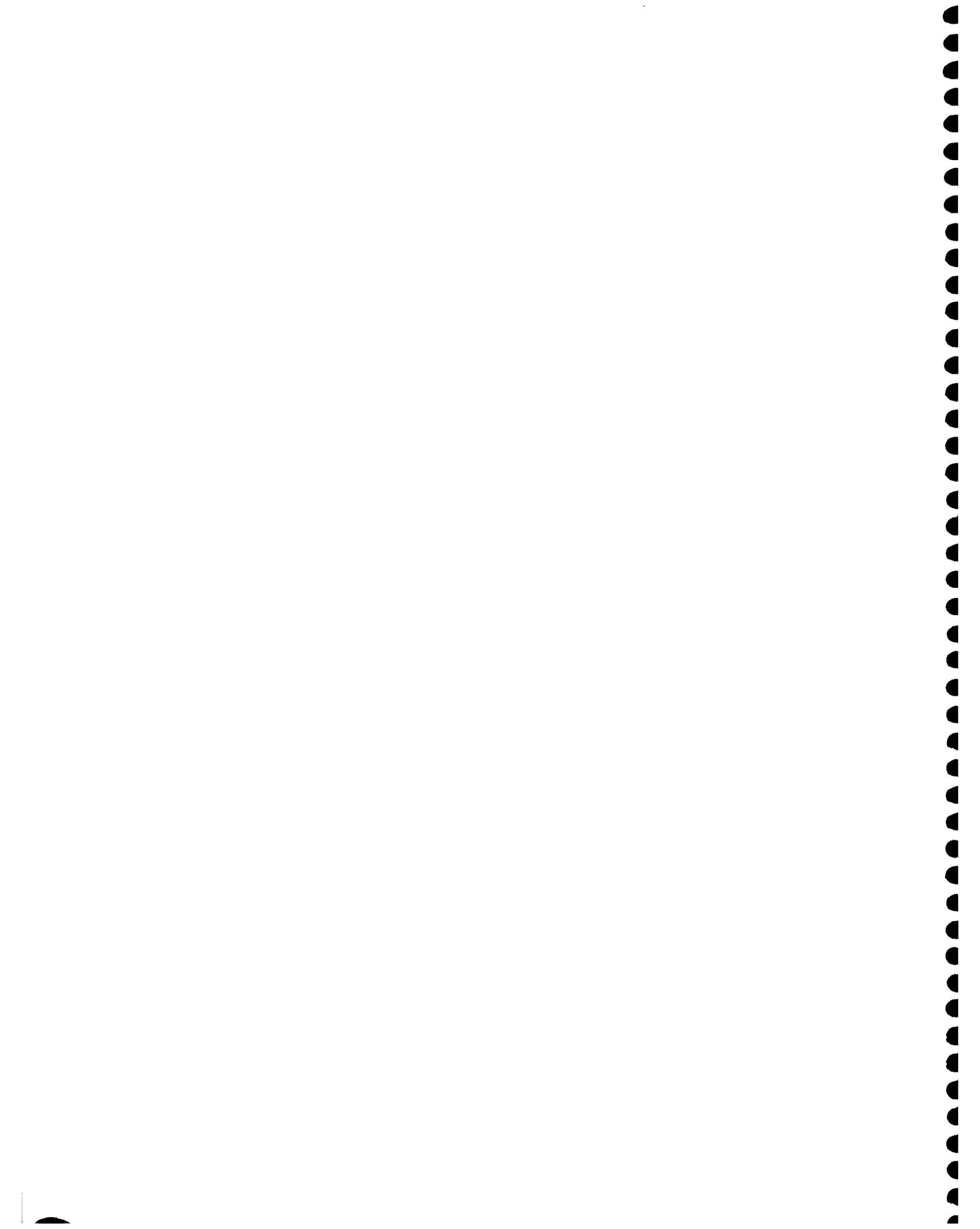


37	PPL	PHD	HENRIQUE MARINHO LEITE CHAVES	ESPECIALISTA EM GERENC. DE PROJETOS	AGRONOMIA
38	PPL	MS	ITALO DELALIBERA JUNIOR	ESPECIALISTA EM PATOLOGIA DE INSETOS	AGRONOMIA
39	PPL	PÓS-GRAD	JORGE GOMES DO CRAVO BARROS	ESPECIALISTA EM ÁGUAS SUBTERRÂNEAS	GEOLOGIA
40	PPL	BS	JOSÉ CARLOS GUIDOLIN	ESPECIALISTA EM ENGENHARIA DE IRRIGAÇÃO	AGRONOMIA
41	PPL	BS	JOSE LUIZ DIAS CABRERA	ESPECIALISTA EM AGRONOMIA	AGRONOMIA
42	PPL	DR.	JOSE MAURICIO SIMOES BENTO	ACAROLOGISTA/ENTOMOLOGISTA	AGRONOMIA
43	PPL	BS	KILSON OLIVEIRA DOS SANTOS	ANALISTA DE SISTEMAS	PROCESSAMENTO DE DADOS
44	PPL	BS	LILIAN ROMERA	ESPECIALISTA CONTÁBIL-FINANCEIRO	ECONOMIA
45	PPL	SECUNDÁRIO	LUIZ ANTONIO BARBOSA DE ALBUQUERQUE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	TÉCNICO EM CONTABILIDADE
46	PPL	MS	LUIZ CARLOS RAMOS	ESPECIALISTA EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA	ENGENHARIA AGRÍCOLA
47	PPL	BS	LUIZ FERNANDO G. CABRERA	ENGENHEIRO CIVIL	ENGENHARIA CIVIL
48	PPL	PÓS-GRAD	MARCIO DA ROSA MAGALHÃES	ESPECIALISTA EM AGUAMEIO AMBIENTE	ENGENHARIA SANITÁRIA
49	PPL	PÓS-GRAD	MARCO ANTONIO DE ALENCAR ARARIPE.	ESPECIALISTA EM MONITORIA FINANCEIRA	ENGENHARIA CIVIL
50	PPL	PÓS-GRAD	MARIA HELENA ALVES DE JESUS	ESPECIALISTA EM ADMINISTRAÇÃO	RECURSOS HUMANOS
51	PPL	BS	MONICA DE CARVALHO TOLLINI	ESPECIALISTA EM ACOMP. DE PROJETOS	BIOLOGIA
52	PPL	PHD	OSCAR DE MORAES CORDEIRO NETTO	ESPECIALISTA EM PLANEJAMENTO	ENGENHARIA CIVIL
53	PPL	BS	OTAVIANO RAMOS	COORDENADOR DO PROJETO	ADMINISTRA. EMPRESAS
54	PPL	MS	PAULO AFONSO SILVA	ESPECIALISTA EM SISTEMAS GEOGRÁFICOS DE INFO.	ENGENHARIA CIVIL
55	PPL	BS	RAFAEL MOSCOSO SEGOVIA	ESPECIALISTA EM SIST. INF. MOD. MATEMÁTICOS	ESTATÍSTICA MATEMÁTICA
56	PPL	BS	ROBERTO DO NASCIMENTO	ESPECIALISTA EM MONIT. FINANC. SENIOR	GEOGRAFIA
57	PPL	BS	ROSANGELA CARNEIRO SOARES	ESPECIALISTA EM ACOMP. DE PROJETOS	CIÊNCIAS CONTÁBEIS
58	PPL	DR.	YVES BASTO ZAMBONI	ESPECIALISTA EM PLANEJAMENTO	MÉDICO VETERINÁRIO
59	PSG	BS	REGINA PAULA L. C. BATISTA	ASSISTENTE EM ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS	ADMINISTRA. EMPRESAS
60	PSG	BS	ROSANA BUFFONE LIMA SANTOS	SECRETÁRIA	ADMINISTRA. EMPRESAS



REC... AGÊNCIA DE CONSULTORIA TÉCNICA NO BRASIL

	CLASSIFICAÇÃO	GRAU ACADÊMICO	NOME COMPLETO	ESPECIALIZAÇÃO	PROJETO
01	CONSULTOR	POS-GRAD.	ANTONIO CARLOS DE BRITO PEREIRA	PESCA ARTEZANAL	PERNAMBUCO
02	CONSULTOR	MESTRE	ANTONIO CARLOS REIS DE FREITAS	AGRONOMIA	MARANHAO
03	CONSULTOR	SUPERIOR	ARMANDO MATIAS DA SILVA FILHO	GEOGRAFIA	PERNAMBUCO
04	CONSULTOR	MESTRADO	ARTHUR NOGUEIRA NENER	CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO	EMBRAPA
05	CONSULTOR	PHD	ASTERIO KIYISHI TANAKA	CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	EMBRAPA
06	CONSULTOR	SECUNDÁRIO	CARLOS CONTE	HIDROLOGIA	SRH
07	CONSULTOR	POS-GRAD.	CATARINO ESQUISEL	PROJETO DE HIRRIÇÃO	SRH
08	CONSULTOR	SECUNDÁRIO	CELSO PELIZARI	OPERAÇÃO DE MICRO	SRH
09	CONSULTOR	SUPERIOR	CLAUDIA TEIXEIRA	ENGENHARIA FLORESTAL	SRH
10	CONSULTOR	SECUNDÁRIO	CORBINIANO CARDOSO	PROJETOS TÉCNICOS	SRH
11	CONSULTOR	SUPERIOR	CRISTINA BALBÃO PHILIPPE	ANÁLISE DE SISTEMAS	EMBRAPA
12	CONSULTOR	SUPERIOR	DALE LOOMIS	ELETRÔNICA/MECÂNICA	EMBRAPA
13	CONSULTOR	SUPERIOR	DENISE GOMES	ENGENHARIA CIVIL	SRH
14	CONSULTOR	SUPERIOR	EDIAN SINEDINO DE OLIVEIRA	ECONOMIA	PERNAMBUCO
15	CONSULTOR	SUPERIOR	EDWARD J. RICHARDSON	RECURSOS NATURAIS	EMBRAPA
16	CONSULTOR	POS-GRAD.	ELAINE GASPARETO HADDAD	COMPUTAÇÃO	EM PROCESSO
17	CONSULTOR	SUPERIOR	ELMAR WAGNER	ENGENHEIRO AGRONOMO	EM PROCESSO
18	CONSULTOR	SECUNDÁRIO	IVALDO THOMÉ	HIDROMETRIA	SRH
19	CONSULTOR	POS-GRAD.	FÁBIO NOVAES	AGRONOMIA	EM PROCESSO
20	CONSULTOR	MESTRADO	FERNANDA THOMAZ	ENG. CIVIL/RECURSOS HIDRICOS	SRH
21	CONSULTOR	MESTRE	FLÁVIO FERREIRA MARINHO	TELECOMUNICAÇÕES	MAARA
22	CONSULTOR	MESTRADO	FLÁVIO SILVA	ENG. ELÉTRICA/ADMINISTRAÇÃO	SRH
23	CONSULTOR	MESTRADO	JAIME MAIA DOS SANTOS	AGRONOMIA	EMBRAPA
24	CONSULTOR	1º GRAU	JAIRO DE MATOS	-	SRH
25	CONSULTOR	PHD	JAMES H. TSAI	ENTOMOLOGIA	EMBRAPA
26	CONSULTOR	SUPERIOR	JANDER CAMPOS	ENG. CIVIL/HIDRÁULICA/SANITÁRIA	SRH
27	CONSULTOR	SUPERIOR	JANOS B. ANTALL	TECNOLOGIA	EMBRAPA
28	CONSULTOR	PHD	JEAN PHILIPPI V. CALZADA	ENGENHARIA AGRONOMA	EM PROCESSO
29	CONSULTOR	PHD	GEORGE RIPPSTEIN	AGRONOMIA	EMBRAPA
30	CONSULTOR	MESTRADO	JOÃO SALGADO	ENG. CIVIL E RECURSOS HIDRICOS	SRH
31	CONSULTOR	MESTRADO	JONATAS MOREIRA	ENG. CIVIL E RECURSOS HIDRICOS	SRH
32	CONSULTOR	SUPERIOR	JOSÉ BONIFÁCIO GOMES DA FONSECA	ADM. DE EMPRESAS	PERNAMBUCO
33	CONSULTOR	PHD	JOSÉ CARRERA FERNANDEZ	ECONOMIA/ENG. CIVIL	SRH
34	CONSULTOR	SUPERIOR	JOSÉ DE CASTRO MOREIRA FILHO	AGRONOMIA	PERNAMBUCO
35	CONSULTOR	SUPERIOR	JOSÉ R. GAGO	ENG. CIVIL/SANITÁRIA	SRH
36	CONSULTOR	POS-GRAD.	LAUDO BERNARDES	ENGENHEIRIA ELÉTRICA	SRH
37	CONSULTOR	POS-GRAD.	MARIA DA CONCEICAO OLIVEIRA	BIBLIOTECAS AGRÍCOLAS	ACT/BR
38	CONSULTOR	POS-GRAD.	MARIA DA CONCEIÇÃO PONZO	URBANISMO	PARAIBA
39	CONSULTOR	DOUTORADO	MARILENE RAMOS	ENG. DO MEIO AMBIENTE	SRH
40	CONSULTOR	SUPERIOR	MARILIA ALVAREZ	LETRAS/ADMINISTRAÇÃO	SRH
41	CONSULTOR	SUPERIOR	MILTON PACÍFICO JOSÉ ARAUJO	ADMINISTRAÇÃO EMPRESAS	PARAIBA
42	CONSULTOR	SECUNDÁRIO	NELSON NASCIMENTO	EDIFICAÇÕES	SRH
43	CONSULTOR	SUPERIOR	OLGA CALHMAN	ENGENHARIA CIVIL	SRH
44	CONSULTOR	SUPERIOR	PABLO ANGUIA SALAS	ENG. CIVIL/HIDRAULICA	SRH
45	CONSULTOR	SUPERIOR	PAULO CAVALCANTE BRASIL	ENGENHARIA MECÂNICA	PARAIBA
46	CONSULTOR	SUPERIOR	PAULO MARCELO GOMES	ENG. CIVIL/HIDRAULICA	SRH
47	CONSULTOR	PHD	PAULO NOBRE	METEREOLOGIA	SRH
48	CONSULTOR	SUPERIOR	PAULO ROBERTO CARNEIRO	BIOLOGIA	SRH
49	CONSULTOR	PHD	ROBERTO VICENTE COBBE	SIST. INFORMAÇÃO/AGROPECUÁRI	EMBRAPA
50	CONSULTOR	SUPERIOR	SÔNIA MARIA MORAES	PEDAGOGIA/SOCIOLOGIA	SRH
51	CONSULTOR	DOUTORADO	SUELY PEREIRA FREITAS	ENGENHARIA NUCLEAR	EM PROCESSO
52	CONSULTOR	MESTRADO	SUZANA OERLES FERREIRA	AGRONOMIA	EMBRAPA
53	CONSULTOR	SUPERIOR	VALDECY DE URQUIZA E SILVA	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAS	PARAIBA
54	CONSULTOR	PHD	VALDER RODRIGUES VELOSO	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	EM PROCESSO
55	CONSULTOR	SECUNDÁRIO	VALDIR LIMA	EDIFICAÇÕES	SRH
56	CONSULTOR	SUPERIOR	VALÉRIA LIMA	ADMINISTRAÇÃO	SRH
57	CONSULTOR	PHD	VÂNIA MARIA R. DE ARAUJO	COMUNICAÇÃO E CULTURA	EMBRAPA

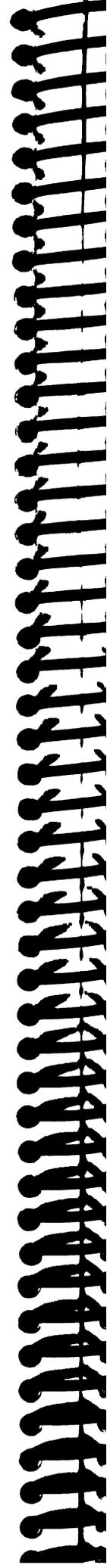


INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA - IICA

AGÊNCIA DE COOPERAÇÃO TÉCNICA - ACT/BRASIL

PROJETOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA NO BRASIL - 1996

INSTRUMENTOS DE COOPERAÇÃO	CATEGORIA	SEDE	COBERTURA GEOGRÁFICA
Acordo Geral entre o MAARA e o IICA	Geral	Brasília/DF	Nacional
Acordo Geral de Cooperação Técnica IICA/EMBRAPA	Geral	Brasília/DF	Nacional
Convênio de Cooperação Técnica entre a Agência Brasileira de Cooperação/MRE e o IICA	Geral	Brasília/DF	Nacional
Convênio entre o IICA e a Associação Brasileira de Agribusiness-ABAG	Geral	São Paulo/SP	Nacional
Convênio entre o IICA e a Bolsa Mercantil e de Futuros de São Paulo-BM&F/SP	Geral	São Paulo/SP	Nacional
Cooperação Técnica a EMBRAPA - Projeto BIRD III	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Programa de Modernização Tecnológica da Agropecuária na Região Centro-Sul do Brasil - PROMOAGRO	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Ajuste Complementar IICA/MIF0, para cooperação na Área do Desenvolvimento Sustentável.	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Cooperação Técnica a SRH e DNOCS para a Implementação do Projeto de Irrigação Nordeste I	Técnico	Brasília/DF	Regional/Nordeste
Apoio ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária ( INCRA) para a Modernização Administrativa e a Capacitação de seus funcionários na Formulação de Projetos de Desenvolvimento em Áreas de Assentamento (39/91).	Técnico	Brasília, DF	Nacional
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado da Bahia	Técnico	Salvador/BA	Estadual
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado de Alagoas	Técnico	Maceió/AL	Estadual



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA - IICA

AGÊNCIA DE COOPERAÇÃO TÉCNICA - ACT/BRASIL

PROJETOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA NO BRASIL - 1996

INSTRUMENTOS DE COOPERAÇÃO	CATEGORIA	SEDE	COBERTURA GEOGRÁFICA
Acordo Geral entre o MAARA e o IICA	Geral	Brasília/DF	Nacional
Acordo Geral de Cooperação Técnica IICA/EMBRAPA	Geral	Brasília/DF	Nacional
Convênio de Cooperação Técnica entre a Agência Brasileira de Cooperação/MIRE e o IICA	Geral	Brasília/DF	Nacional
Convênio entre o IICA e Associação Brasileira de Agribusiness-ABAG	Geral	São Paulo/SP	Nacional
Convênio entre o IICA e Bolsa Mercantil e de Futuros de São Paulo-BM&F/SP	Geral	São Paulo/SP	Nacional
Cooperação Técnica a EMBRAPA - Projeto BIRD III	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Programa de Modernização Tecnológica da Agropecuária na Região Centro-Sul do Brasil - PROMOAGRO	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Ajuste Complementar IICA/MPO, para cooperação na Área do Desenvolvimento Sustentável.	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Cooperação Técnica a SRH e DNOCS para a Implementação do Projeto de Irrigação Nordeste I	Técnico	Brasília/DF	Regional/Nordeste
Apoio ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária ( INCRA) para a Modernização Administrativa e a Capacitação de seus funcionários na Formulação de Projetos de Desenvolvimento em Áreas de Assentamento (39/91).	Técnico	Brasília, DF	Nacional
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado da Bahia	Técnico	Salvador/BA	Estadual
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado de Alagoas	Técnico	Maceió/AL	Estadual



INSTRUMENTOS DE COOPERAÇÃO	CATEGORIA	SEDE	COBERTURA GEOGRÁFICA
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Ceará	Técnico	Fortaleza/CE	Estadual
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Maranhão	Técnico	São Luis/MA	Estadual
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado de Pernambuco	Técnico	Recife/PE	Estadual
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Piauí	Técnico	Teresina/PI	Estadual
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Rio Grande do Norte	Técnico	Natal/RN	Estadual
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado de Sergipe	Técnico	Aracaju/SE	Estadual
Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado da Paraíba	Técnico	João Pessoa/PB	Estadual
Contrato de Cooperação entre o MAARA/IIICA para a elaboração, desenvolvimento e implantação de sistema de informações agrícolas	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Convênio MAARA/IIICA para o redimensionamento institucional e qualidade total de serviços	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Fortalecimento Institucional dos Serviços da Defesa Sanitária Animal do Brasil	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Apoio a Reestruturação e Fortalecimento do sistema de Sanidade Vegetal no Brasil	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Carta de Entendimento entre o IIICA e o Conselho Brasileiro de Fitossanidade - COBRAFI	Técnico	Brasília/DF	Nacional
Fortalecimento da Secretaria de Recursos Hídricos (SHR) para o Gerenciamento de Recursos Hídricos.	Técnico	Brasília/DF	Nacional



INSTRUMENTOS DE COOPERAÇÃO	CATEGORIA	SEDE	COBERTURA GEOGRÁFICA
Projeto de Cooperação Técnica com o Estado do Rio Grande do Sul para impulsionar o Desenvolvimento Sustentável do PRORURAL	Técnico	Porto Alegre/RS	Estadual
Projeto de Cooperação Técnica com o Estado do Rio de Janeiro para a reativação da Agropecuária Estadual	Técnico	Rio de Janeiro/RJ	Estadual
Projeto de Cooperação Técnica com o Estado de Minas Gerais para a revitalização das bacias hidrográficas	Técnico	Belo Horizonte/MG	Estadual
Projeto de Cooperação Técnica com o Distrito Federal para a revitalização da bacia hidrográfica	Técnico	Brasília/DF	Estadual
Iniciativa Regional para a cooperação entre projetos homólogos de recursos hídricos	Técnico	Assunção/Paraguai	Regional
Projeto de Cooperação Bilateral Brasil/Paraguai para a preservação da fauna aquática	Técnico	Paraguai/Brasil	Regional
Projeto de Desenvolvimento Integral da faixa subtropical dos Estados, Províncias e Departamentos vizinhos do Brasil, Paraguai, Argentina e Uruguai	Técnico	Assunção/Paraguai	Regional
Programa Cooperativo para Defesa e Modernização da Cafeicultura - PROMECAFÉ	Técnico	Londrina/PR	Multinacional
Programa Cooperativo para o Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia para os Trópicos Sul-Americanos - PROCITRÓPICOS	Técnico	Brasília/DF	Multinacional
Programa Cooperativo de Desenvolvimento Rural para os Países da Área Sul - PROCODER	Técnico	Brasília/DF	Multinacional
Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Tecnológico Agropecuário do Cone Sul - PROCISUL	Técnico	Brasília/DF	Multinacional
Comitê de Sanidade Vegetal para a Área Sul - COSAVE	Técnico	Brasília/DF	Multinacional
Comitê Regional de Saúde Animal para a Área Sul - CORESA	Técnico	Brasília/DF	Multinacional



INSTRUMENTOS DE COOPERAÇÃO	CATEGORIA	SEDE	COBERTURA GEOGRÁFICA
Conselho Consultivo de Cooperação Agrícola dos Países da Área Sul - CONASUL	Técnico	Brasília/DF	Multinacional
Convênio de Cooperação Técnica com a SUDENE	Técnico	Recife/PE	Regional
Carta de Entendimento para Apoio Administrativo no Brasil	Administrativo	Brasília/DF	Nacional/Associado
Apoio as atividades de Cooperação NCSU/EMBRAPA - Carta de Entendimento	Administrativo	Manaus/AM	Estadual Associado



**ESTRATEGIA DE LA  
ACT - IICA EN CHILE**



## ESTRATEGIA DE LA ACT EN CHILE

### INTRODUCCION

Esta Propuesta de Estrategia es producto de un Seminario en que participó todo el equipo técnico/<sup>1</sup> de la Agencia, y que se enmarca dentro del espíritu de Montefresco, del PMP y de las líneas estratégicas del Gobierno de Chile para el sector silvoagropecuario.

### MISION

Cooperar con el MINAGRI y el sector silvoagropecuario en visualizar y desarrollar estrategias y políticas agrícolas desde un perspectiva de futuro, en el marco de un desarrollo socioeconómico mundial y regional, con visión de globalidad. A través de ello, se pretende apoyar los esfuerzos sectoriales por hacer más competitiva la agricultura empresarial, transformar y modernizar la agricultura campesina y el mundo rural y por preservar y mejorar el medio ambiente y los recursos naturales.

### OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Contribuir a posicionar la agricultura nacional en función de las megatendencias al nivel mundial.

Lo que implica:

- 1.1 Colaborar en el desarrollo de sistemas de información, de metodologías de análisis y de estudios prospectivos.
- 1.2 Posibilitar la caracterización de las tendencias estratégicas dominantes que pueden determinar la configuración de la futura agricultura mundial y el lugar y rol de la agricultura nacional.

---

<sup>1</sup> El equipo estuvo integrado por el Representante, Ariel Rivera Irías, Carlos Alonso, Waldo Bustamante, Antonio Corvalán, Julio Gil de Muro, Guillermo Moreno, José Nagel, Cristina Sepúlveda y Alejandro Valdebenito.



- 1.3 Facilitar la participación del sector en foros y eventos que potencien el conocimiento nacional y que permitan el seguimiento de los avances de la temática relacionada con la agricultura.
- 1.4 Contribuir a la elaboración de escenarios y estrategias de acción a mediano y largo plazo referidas a las principales macrorregiones agroecológicas del país.
- 1.5 Promover la interacción de responsables del sector público y privado con especialistas que se encuentren en la frontera del conocimiento en sus respectivas áreas.

2. Colaborar en la consolidación y ampliación de las ventajas competitivas de la agricultura.

Lo que implica:

- 2.1 Coadyuvar con los esfuerzos para fomentar la investigación y la innovación tecnológica en los ámbitos públicos y privado con visión de competitividad, productividad y ventajas comparativas.
- 2.2 Armonización de normas fitozoosanitarias, reglamentaciones, etc. y mejoramiento del patrimonio de salud vegetal y animal.
- 2.3 Apoyar los procesos de articulación entre la institucionalidad pública y privada en todos los ámbitos que interesan al sector, tanto en lo que respecta la agricultura empresarial como pequeña agricultura.
- 2.4 Colaborar en el fomento de cultivos "limpios" para penetración en nichos de mercado con gran potencialidad.
- 2.5 Apoyar la formulación e implementación de políticas de desarrollo de capacidades humanas para la competitividad, tanto a través del sistema de educación formal como de acciones de capacitación.
- 2.6 Apoyar análisis de ventajas competitivas que caractericen la participación del país, del sector, de los productores y de los productos en las corrientes internacionales de comercio, inversión y tecnología.
- 2.7 Apoyar la preparación de equipos técnicos nacionales para que utilicen metodologías homologables para llevar a cabo estudios de competitividad y complementariedad por regiones y por tipologías de acuerdo a caracterización de agricultura empresarial y agricultura campesina.



3. Colaborar con la estrategia comercial y de integración sectorial en el ámbito internacional y (sub) regional teniendo en consideración el ajuste prospectivo del cuadro de ventajas naturales y competitivas internas.

Lo que implica:

- 3.1 Apoyar las propuestas técnicas negociadoras de Acuerdos de Libre Comercio.
- 3.2 Colaborar en la evaluación y monitoreo de los impactos competitivos de la apertura externa.
- 3.3 Apoyar la identificación, formulación y ejecución de políticas focalizadas por cadenas y regiones para minimizar los costos de la transición hacia los nuevos escenarios competitivos.
- 3.4 Apoyar el desarrollo de sistemas de capacitación para el mejoramiento de la planificación estratégica, la organización y gestión empresarial y las tecnologías productivas.
- 3.5 Apoyar los procesos de búsqueda de transparencia de los mercados y de la eliminación de las distorsiones en las perspectivas que enmarcan la nueva Organización Mundial de Comercio.
- 3.6 Colaborar en el mejoramiento y racionalización de un sistema de promoción de exportaciones para el sector agropecuario que agilice las funciones de identificación y monitoreo de mercados.
- 3.7 Colaborar en la promoción de articulaciones interinstitucionales necesarias al interior del sector público y entre éste y el sector privado para hacer operativa la estrategia comercial del sector.
- 3.8 Apoyar el posicionamiento de la Agricultura Campesina como un factor económico y social, de carácter estratégico para el país y el abatimiento de la pobreza.
- 3.9 Apoyar los procesos de modernización de la comercialización de los productos de la pequeña agricultura.
- 3.10 Apoyar los procesos de fomento de Agronegocios Campesinos.
- 3.11 Apoyar y facilitar la cooperación horizontal entre entidades del sector agropecuario chileno y otras a nivel del continente.



- 3.12 Apoyar la integración entre el sector público y privado, (ONG's Universidades), para fortalecer y potenciar los esfuerzos de apoyo al sector de los pequeños productores.

4. Colaborar con la acción estratégica ministerial para el desarrollo y potenciación de la agricultura campesina y la modernización del mundo rural.

Lo que implica:

- 4.1 Apoyar a la Institución responsable en la conducción de la estrategia y operacionalización de la misma.
- 4.2 Colaborar con la realización de estudios a nivel de regiones nacionales.
- 4.3 Contribuir a la formulación de metodologías de evaluación de impactos.
- 4.4 Apoyar sistemas de capacitación en gestión empresarial, en organización, formulación de proyectos.
- 4.5 Apoyar los procesos de fomento de la agroindustria rural, y agricultura de contrato.
- 4.6 Apoyar las metodologías del desarrollo de "áreas" y microrregiones.
- 4.7 Apoyar los procesos de formación y consolidación de organizaciones campesinas.

5. Cooperar en el desarrollo e implementación de políticas que favorezcan la consolidación de la agricultura sustentable.

Lo que implica:

- 5.1 Apoyar los esfuerzos de fortalecimiento institucional en el ámbito de la sustentabilidad.
- 5.2 Apoyar los esfuerzos de coordinación intraministerial e interministerial para la conservación, preservación o desarrollo de los recursos naturales.
- 5.3 Colaborar en estudios sobre recursos y territorios en la perspectiva de la sustentabilidad.
- 5.4 Colaborar en estudios que permitan prevenir, en las negociaciones comerciales y tratados, objeciones vinculadas con respecto de normas medioambientales.



5.5 Colaborar en los procesos de protección y conservación de recursos a nivel regional.

6. Apoyar la modernización institucional del sector para adecuarla a los nuevos escenarios.

Lo que implica:

6.1 Colaborar con los esfuerzos de mejoramiento de la gestión ministerial y de los servicios del sector.

6.2 Apoyar el desarrollo de líneas estratégicas para el logro de una nueva configuración organizacional e institucional del MINAGRI.

6.3 Identificar mecanismos para mejorar la interacción institucional del sector público y privado en todos los ámbitos que favorezcan la configuración de la agricultura competitiva, equitativa y sustentable del futuro.

6.4 Colaborar en los esfuerzos de formación y desarrollo de recursos humanos en función de productividad, competitividad, rentabilidad y ventajas comparativas.

6.5 Apoyar los esfuerzos de desconcentración y descentralización institucional.

## **PREMISAS**

1. La estrategia sugerida, que es producto de la interacción que se ha dado en las sesiones del seminario, está concebida dentro de los objetivos que enmarcan el quehacer estatutario del IICA.
2. La propuesta es congruente con la estrategia explicitada por el Ministerio y las entidades del sector.
3. La operacionalización de la estrategia implica necesariamente el involucramiento "con espíritu de equipo y de búsqueda de sinergia" de todos los integrantes del equipo de la ACT-Chile.
4. La estrategia requiere una positiva articulación con el nivel regional y de Sede Central.
5. La concepción de la estrategia posibilita opciones de cooperación horizontal a nivel regional.



6. Gestión gerencial que tienda a identificar -captar- asignar - manejar - aumentar y potenciar los recursos que dispone, o puede disponer.
7. La operacionalización de la estrategia implica finalmente, una sistematización de información y de comunicaciones cibernética.





**ESTRATEGIA DE LA  
ACT - IICA EN PARAGUAY**



## **PARAGUAY**

### **1. Breve Historia**

La ACT-IICA Paraguay ha concentrado su colaboración y apoyo técnico exclusivamente en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en el área de desarrollo rural y comercialización con la presencia de 3 técnicos PPI's y un monto de recursos externos reducido a US\$ 80.000. La impresión de las contrapartes nacionales es que la presencia y acciones del IICA fue de muy bajo perfil. En consecuencia urgía la necesidad de redefinir la cooperación del IICA a futuro, sobre todo en el marco de un nuevo PMP 94-98 y el proceso de modernización sectorial que se está poniendo en marcha en Paraguay.

### **2. Orientaciones**

Después de una consulta liderada por el MAG con la participación de la banca pública y privada, Secretaría Técnica de Planificación, Secretaría de la Mujer, Juventud Rural, Universidades y Sector Productivo Privado, se establecieron las siguientes orientaciones:

- 2.1 **Desarrollo Rural - enfatizando en apoyar la formulación de políticas y reforma agraria, el crecimiento sustentable con equidad, la diversificación de la producción y el desarrollo agroindustrial y rural.**
- 2.2 **manejo y Administración de los Recursos Naturales - con énfasis en la racionalización del uso de los recursos naturales (tierra, bosque, agua) y la preservación del medio ambiente.**
- 2.3 **Sanidad Agropecuaria - con énfasis a la elaboración de normas y procedimientos sanitarios, evaluaciones de riesgos y puntos críticos, sistemas de vigilancia y emergencias para enfermedades exóticas y laboratorios de diagnóstico.**
- 2.4 **Mujer y Juventud Rural - con énfasis en el fortalecimiento institucional y la capacitación.**

Otra orientación hace relación a concentrar y promover alianzas estratégicas con el sector privado productivo como la Federación de Cooperativas. La Asociación Rural del Paraguay, la Sociedad Nacional de Agricultura. Al mismo tiempo fortalecer relaciones con otros Organismos o Agencias de Cooperación Técnica o Financiera como la FAO, GTZ, JICA, PNUD, OEA, CIM, BID, BM y FIDA, entre otros.



### **3. Recursos Humanos y Financieros**

La ACT-IICA Paraguay inició un proceso de ajustes de sus recursos humanos y a la fecha cuenta con el siguiente personal:

- 3.1 Dos técnicos PPI's.
- 3.2 Un Administrador, tres secretarias, un ayudante de administración y un chofer.
- 3.3 Un profesional local y una secretaria asignados por el MAG para apoyar el área de investigación y transferencia de tecnología.

Durante el año 1995, se firmó Convenios de Cooperación con el MAG para la Administración de US\$ 140.000 provenientes del FIDA para apoyar acciones de Desarrollo Rural y de US\$ 55.000 provenientes de fuentes privadas para apoyar acciones de investigación.

Se encuentra en negociación la futura participación de la ACT para ejecutar el componente de cooperación técnica de un Proyecto de Crédito Agrícola del Fondo de Desarrollo Campesino FIDA por el monto de US\$ 22 millones. Por otra parte el MAG solicitó la cooperación técnica del IICA e ISNAR en el componente de ciencia y tecnología del programa de Modernización Agropecuaria a ser financiado con un préstamo del BID.

### **4. Areas de trabajo**

De acuerdo con los resultados de la consulta de la ACT-IICA Paraguay se define como prioritario las siguientes áreas de trabajo:

- 4.1 Desarrollo Rural
- 4.2 Recursos Naturales y Medio Ambiente
- 4.3 Sanidad Agropecuaria
- 4.4 Mujer y Juventud Rural (como componentes del Desarrollo Rural)

### **5. Ajustes Administrativos y Presupuestario**

La ACT-IICA Paraguay realizará los ajustes administrativos y presupuestarios en el marco de la coexistencia con el Centro Regional Sur. ya se realizó la separación del Administrador General que fue reemplazado por una ayudante en contabilidad y la separación de un auxiliar de administración. Se realizó la repatriación anticipada de un PPI.



**6. Medidas de Modernización**

- 6.1 Apoyar la implementación del Centro Regional Sur
- 6.2 Concentrar acciones en las áreas de trabajo anteriormente mencionadas en el numeral 4.
- 6.3 Trabajar bajo la modalidad de sistemas de proyectos.

**A. PROBLEMÁTICA Y PERSPECTIVA DEL SECTOR AGROPECUARIO**

El modelo de crecimiento que rigió en el pasado entró en crisis en la década de los ochenta. En 1988, la crisis se manifestó a través de profundos desequilibrios macroeconómicos, tales como un déficit consolidado del sector público del 8% del PIB, un régimen cambiario discriminatorio y dirigido por el Estado, tasas de interés negativas y un nivel extremadamente bajo de reservas internacionales netas.

A partir de 1989, el Gobierno de Paraguay modificó el rumbo de la conducción económica, mediante la introducción de varias medidas de ajustes, tales como un régimen libre de cambio, una nueva política fiscal dirigida a la reducción del gasto público, el pago negociado de la deuda externa que pasó del 53% del PIB en 1987 al 19% en 1992, y medidas para contener la inflación.

Los indicadores económicos del período 1993-1994 mostraron una gradual recuperación económica del país de acuerdo a los indicadores macroeconómicos. El PIB de 1,8 en 1992 pasó a 4.1 en 1993 y 3.1 en 1994 y la producción de bienes de 1,6 a 4,0 en 1993 y 4,8 en 1994. Esta recuperación se debió fundamentalmente a la recuperación de la producción agrícola cuya tasa anual de crecimiento de 0,1 en 1992 pasó a 5,6 en 1993 y el de servicio de 2,1 a 3,5.

Los principales rubros agrícolas tuvieron repunte en la producción en los años 1993 y 1994, así la soja pasó de 1.793.500 tn. a 2.200.000 tn en 1995, el algodón de 389.900 tn. en 1994 a 465.000 en 1995 y el maíz de 461.000 a 827.000 toneladas en el mismo período.

A pesar de una economía relativamente sana con baja tasa de inflación, 12% proyectado para 1995, y estabilidad monetaria, el sector rural se encuentra con problemas de desarrollo y con fuertes reclamos de índole social.

La reactivación del sector agropecuario ha sido encarado por el gobierno por medio de fuertes apoyos crediticios, distribución de semillas gratis de algodón y de cultivos de



autoconsumo, la modernización del MAG, que incluye la tercerización de los servicios de Extensión Agraria, a la ejecución de proyectos Integrados de Desarrollos con altos componentes ambientales.

Para estos proyectos se cuenta con el apoyo financiero y técnico del FIDA, BID y Bando Mundial. También se ha iniciado un fuerte apoyo crediticio y alimentario a los nuevos asentamientos agrícolas.

Los principales problemas que limitan el desarrollo agropecuario en Paraguay son los siguientes: a) un mercado nacional restringido para productos agropecuarios; b) excesiva dependencia de la agroexportación, limitada a unos pocos productos con bajo nivel de procesamiento como la soja, el algodón, la carne y maderas; c) un aparato institucional no estructurado para ajustarse a un nuevo modelo económico y en que todavía persisten problemas de coordinación interinstitucional; d) deficiencias en la titulación y tenencia de la tierra y escasa organización de los productores, factores que restringen la implementación de políticas de crédito, adopción de tecnologías y comercialización; y e) falta de una clara definición de la política de apoyo al comercio exterior y desarrollo agroindustrial.

Los lineamientos principales de la política para el sector apuntan a la reactivación del desarrollo mediante el financiamiento externo e interno, el ordenamiento institucional, el desarrollo rural a través de la adopción de políticas diferenciadas que puedan beneficiar a un enorme contingente de pequeños productores, y el establecimiento de políticas claras de apoyo a la agroexportación, al desarrollo agroindustrial, y a la participación del país en el MERCOSUR y en el comercio internacional.

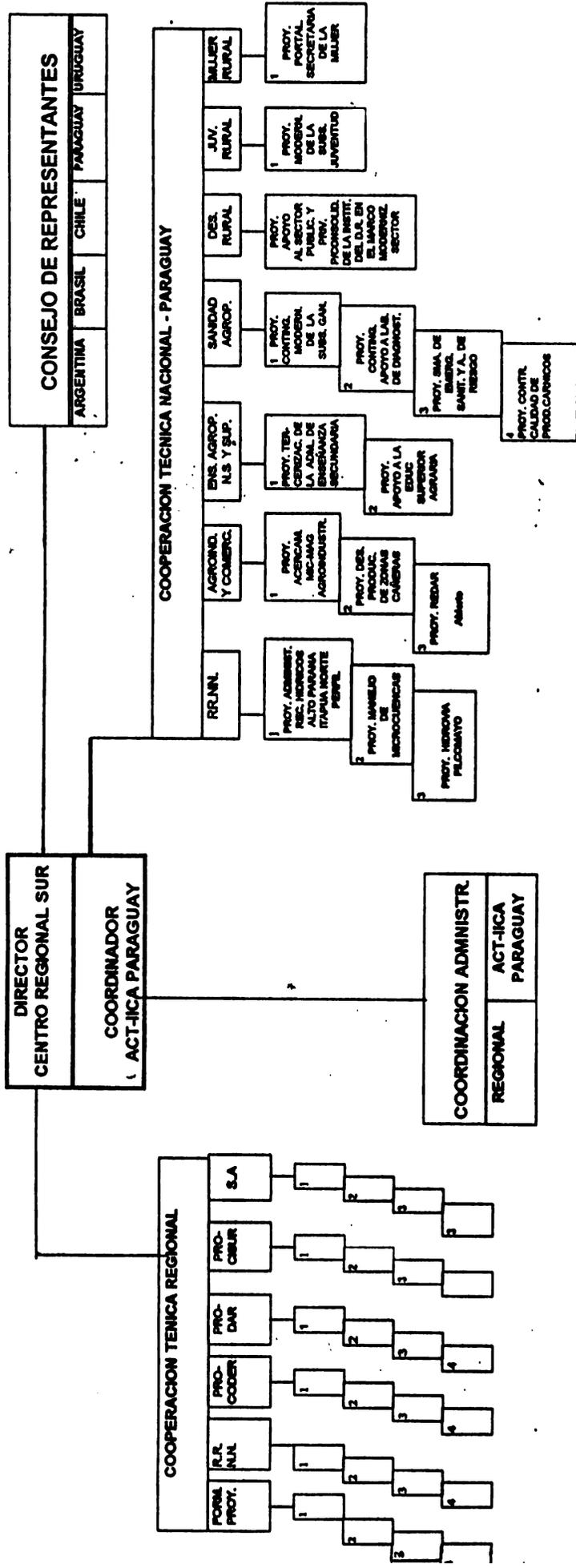
Las acciones prioritarias para un futuro inmediato, en el ámbito de las instituciones sectoriales, se centran en: a) apoyar la reforma agraria, el crecimiento y la diversificación de la producción agroexportadora, el desarrollo agroindustrial y rural, la racionalización del uso de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente; b) fortalecer y modernizar el aparato institucional, especialmente en las áreas de planificación, comercialización, investigación y transferencia de tecnología, sanidad agropecuaria, apoyo al sector privado, apoyo al pequeño productor; c) desarrollar sistemas de información adecuados para contribuir a mejorar el protagonismo del sector privado, en una economía de mercados abiertos y de libre competencia en el contexto del MERCOSUR.

## **B. AREAS DE CONCENTRACION DE LA ACCION DEL IICA**

El IICA y el Gobierno de Paraguay han concertado el programa de cooperación, para el bienio 1996-1997, que se presenta en el Cuadro.

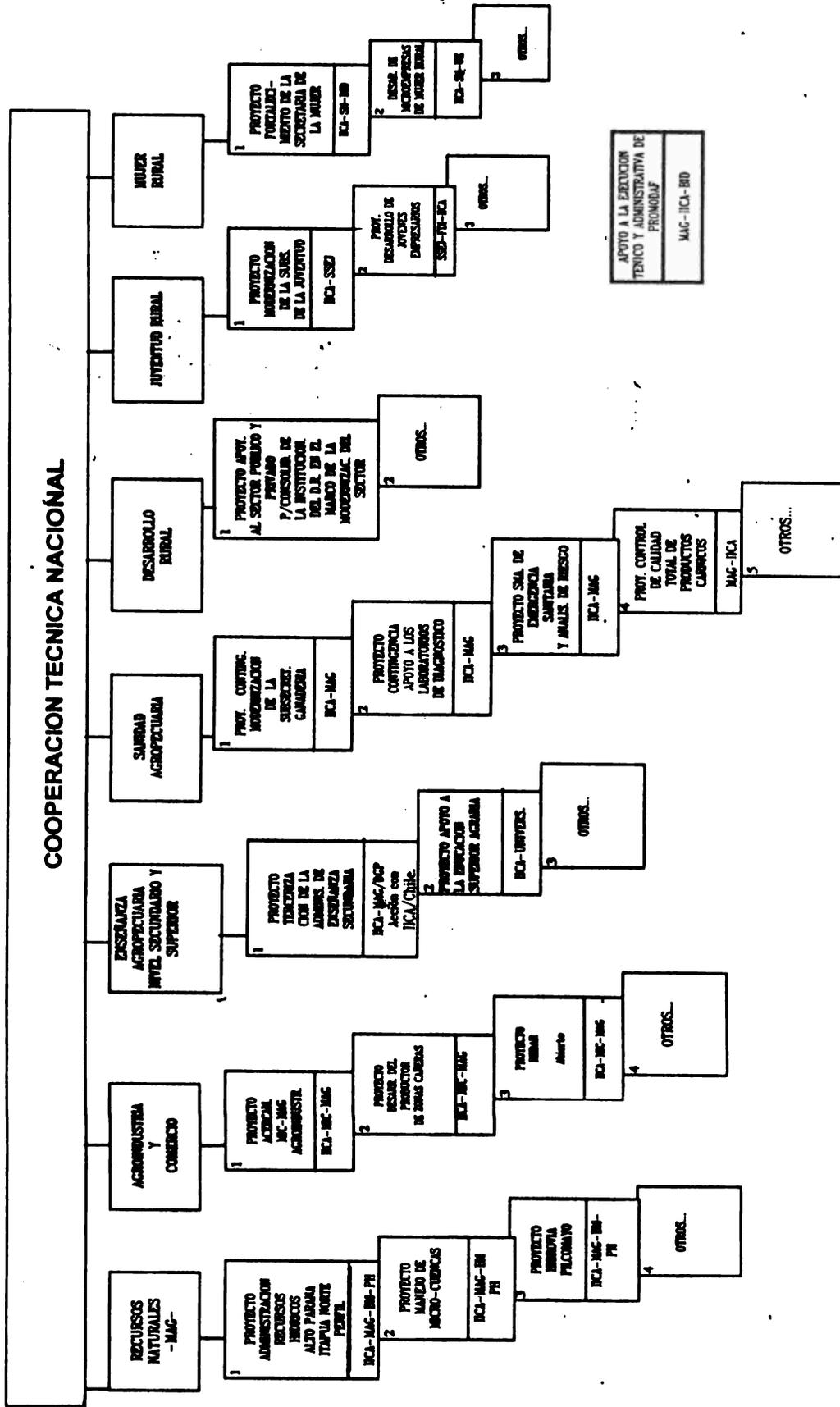


# PROPUESTA





PROPUESTA Y ESTRATEGIA DE COOPERACION ACT-IICA PARAGUAY 1996







**ESTRATEGIA DE LA  
ACT - IICA EN URUGUAY**



## **ESTRATEGIA DE LA ACT EN URUGUAY**

A continuación se presenta en forma esquemática los avances de la ACT-Uruguay en materia organizativo-administrativa y de su revisión del Plan Estratégico de Acción (Item I a seguir)

También se adjunta un breve informe de avance de los contenidos alcanzados hasta la fecha en lo que se refiere al ejercicio (en marcha) del Plan Estratégico ACT-Uruguay (Item II)

### **I. RESEÑA DE LOS AVANCES DE LA ACT-URUGUAY EN SU ESFUERZO DE INCURSION REGIONAL Y DE LA BUSQUEDA DE MAXIMA CALIDAD.**

#### **A. PLAN ORGANIZATIVO-ADMINISTRATIVO**

En cuanto a RECURSOS HUMANOS

##### **Problemas:**

- jubilación no garantida.
- niveles salariales muy dispares en relación al mercado.
- estilos de trabajo muy compartimentados y de poca interacción o complementación entre las partes.
- Una gran y a veces exarcebada preocupación con las cuentas. Se requiere ampliar la disposición de administración de riesgo y proactiva en los planes de servicios, bienes, etc.
- Relación a veces no sincrónicas entre IICA-Uruguay e IICA-PROCISUR.
- Aparente desvalance en la relación entre Personal SSGG y Personal Internacional.

##### **Solución o acciones en proceso para reconversión.**

- Revisión niveles salariales en función del mercado nacional. En espera de resultados de la Sede Central del IICA.
- Revisión de necesidades y funciones (en proceso y por completarse hasta fines de marzo).
- Aprobación propuesta para incorporación personal a Plan de Jubilación.



- Se avanza ahora en la inscripción junto a las entidades del caso. El proceso a nivel de BPS en Uruguay es lento y complicado. Hemos puesto empeño personal junto a las mas altas autoridades.
- En cuanto a politicas de aumentos salariales se estará atendiendo en lo posible los aumentos de IPC hasta que el factor de cambio permita. Con el retraso cambiario es muy posible que el aumento será menor que IPC al final del ano.
- Iniciadas providencias para la organizacion del plan y estructura personal para su capacitacion y/o revisión de funciones.
- Será contratada una empresa especializada en los recursos humanos y capacitacion para hacer una evaluación de los perfiles actuales y sus necesidades y potencialidades y discutir con la Representación y Técnicas ACT respecto de sus expectativas.
- En cuanto a las áreas temáticas para capacitación personal SSG se consideran:
  - . Desarrollo de capacidades gerenciales:
  - . Desarrollo destreza adm., maquinas nuevas y softs.
  - . Desarrollo espíritu de calidad total.

## 2. **EN CUANTO A RECURSOS FINANCIEROS.**

Fuerte campaña para seguir abrir nuevas areas de apoyo administrativo. Como resultado de este esfuerzo se aumento el monto de los recursos externos para 1996 en relación a 1995.

Hubo también muy buena concertación de recursos para el Presupuesto 96 junto a la Dirección del Centro y DIPRAT.

## 3. **EN CUANTO A RECURSOS FISICOS**

- Renovados equipos:
  - telefónicos/fax
  - vehículos
  - computadoras
  - softwares
- Reorganización del espacio físico según las nuevas necesidades y capacidades de la oficina debido a la salida de personal en 1995 y 1996 y la llegada de Antonio Saravia en marzo/96.



- Integración de toda la oficina a un sistema de comunicación en red.
- Esfuerzos en marcha para introducción de SIGE y SIFO en la ACT-URUGUAY

**B. PLAN ESTRATEGICO DE ACCION IICA/URUGUAY**

- Fue iniciada la revisión del Plan de Accion IICA Uruguay a través de un ágil análisis en cuanto a las prioridades nacionales y las capacidades del IICA.
- Dicha revisión ha sido realizada a través de un proceso participativo interno generando un pensamiento institucional inicial para poder salir a compartir y discutir con las contrapartes nacionales en forma también participativa.
- Constitución de equipos de consulta o Consejos asesores por sector de interés.
- La estrategia implicara operar en tres vertientes de operación que se deben retroalimentar mutuamente.



<b>VERTIENTE APOYO ADMINISTRATIVO</b>	<b>VERTIENTE: COOPERACION TECNICA</b>	<b>VERTIENTE: ENCUENTROS COYUNTURALES DE ALTA RELEVANCIA E IMPACTO.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Eficiente</li> <li>. Agil</li> <li>. Busqueda de insercion de la Coop. Tecnica c/ aplicación y reaplicación de recursos CATIs y otros.</li> </ul> <p>Ej.: PROVA</p> <p>De 6 Convenios actualmente llegan a 12 posiblemente a final del ano 1996.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sostenida</li> <li>. Relevante</li> <li>. Impactos a corto plazo.</li> </ul> <p>Uso eficiente de recursos de cuota y otros fondos.</p>	<p>Generar efecto sobre imagen.</p> <p>Generar elementos para realimentar vertiente cooperación técnica o mismo generar recursos externos.</p> <p>Ejemplos de contenidos para estos eventos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusiones sobre Métodos y organización institucional de la Transferencia de Tecnología.</li> <li>- Transferencia de roles estado y sector privado.</li> <li>- Municipalización o descentralización de servicios para el desarrollo rural.</li> <li>- Educación rural en el nuevo contexto de la reforma educacional y de la integración.</li> <li>- Medio ambiente y pobreza rural.</li> <li>- Estrategias y métodos novedosos de desarrollo rural.</li> </ul>

- Dentro de la vertiente de la cooperacion tecnica se están considerando los temas siguientes para constituir el hilo conductor de la accion del IICA en Uruguay:
  - . Políticas y Estrategias de Desarrollo de Recursos Humanos. (Ed. formal básica, media, no formal, etc.)
  - . Agroindustria vis a vis a las cadenas agroalimentarias (desde la base de Granja)



- . Políticas sectoriales: Crediticia, Sociales de Apoyo a la Pequeña Agricultura, Desarrollo Tecnológico, etc.
- . Políticas municipales (descentralización de estado)
- . Información sectorial (comercio e integración regional)
- . Medio ambiente: Impacto ambiental de la forestación, manejo de recursos hídricos y pobreza y sostenibilidad

**Trabajo de Base del IICA-Uruguay.**

- **Análisis del Sistema Institucional Agropecuario del Uruguay .**

**II. EJERCICIO DEL PLAN ESTRATEGICO ACT-URUGUAY**

**A. De la revisión realizada sobre la demanda y oferta de cooperación técnica y administrativa que envuelve a la ACT, es posible extraer algunas consideraciones.**

1. Existe una preocupación de Gobierno para reconvertir subsectores agropecuarios como un medio para reubicar productos en el contexto de la apertura y liberalización de mercados.
2. El componente social ha sido señalado con prioridad por las autoridades nacionales.
3. La definición del marco de políticas la realizan los Ministerios de Economía y OPP quienes asignan recursos definiendo en términos macro económicos las prioridades nacionales mismas que se expresan en el Presupuesto Nacional Quinquenal.
4. El MGAP es un ejecutor en políticas, diseñando y conduciendo instrumentos sectoriales para alcanzar los objetivos.

**B. En este contexto surgen como áreas problemas: (Anexo 1)**

- Generación y transferencia de tecnología.
- Políticas e instrumentos sectoriales.
- Organización institucional.
- Capacitación

Estas áreas generarían acciones que impactarían sobre el sector granjero (hortícola, vitivinícola y frutícola nacional) y otros subsectores del ámbito del MGAP.

**C. El sector institucional de investigación presenta una demanda latente, en especial, luego que se realice la Planificación Estratégica del INIA y se identifique la**



brecha entre la oferta y demanda de productos de investigación para proceder a la reorientación de la misión, objetivos y políticas del INIA.

- D. El área de transferencia de tecnología surge como una incógnita a desarrollar, en especial, por el deseo de reducir el rol del Estado en este servicio y traspasarlo al sector privado, situación que repite experiencias de países similares con logros y problemas ya conocidos.

La creación de una nueva institución como lo es el Plan Agropecuario, encargado de las tareas de extensión, transferencia de tecnología y capacitación agrícolas, ahora funcionando como empresa descentralizada de régimen privado, hace al tema tecnológico más importante y podría constituir un área prioritaria de atención de la ACT por los siguientes motivos.

1. Necesita apoyo para la organización institucional;
2. Abre las áreas de extensión, transferencia de tecnología y capacitación como instrumentos de desarrollo sectorial;
3. Generar acciones focalizadas de planes de promoción regional, los cuales abren espacios para la incorporación de las Intendencias Municipales en la ejecución de actividades en los temas de competencia de la Institución.

Con ello, los temas de capacitación como instrumento estratégico para la reconversión y la tercerización de la transferencia de tecnología, podrían tener como unidad central la institución Plan Agropecuario y el IICA podría incorporarse a él con una estrategia.

- E. El tema de la política sectorial muestra ciertas debilidades donde el IICA podría ganar espacios, como ser:

1. Apoyo a la coordinación con los responsables de la política macroeconómica.
2. Definición de áreas e instrumentos de política social rural.
3. Reforzamiento de la organización institucional en el marco de la reformulación del Estado.
4. Articulación en cadenas de la producción y reforzamiento de la acción hacia nuevos mercados, agroindustria, mercados emergentes nacionales.
5. Instrumentos de política de descentralización, generación de acciones hacia el área rural de instituciones nacionales centrales por la vía de las



**Intendencias Municipales.**

6. **Políticas armonizadas para la ciencia y tecnología.**
  7. **Políticas ambientales.**
- F. **Son sensibles a posibles apoyos para el fortalecimiento institucional: JUNAGRA, PRONAPPA, Plan Agropecuario e INAVI así como algunas dependencias centrales del MGAP.**
- G. **El tema de la capacitación puede ser enfocado como la definición de una estrategia de capacitación para el sector agrícola, con un componente fuerte en gestión y desarrollo tecnológico para las gremiales, reconversión empresarial e institucional para los granjeros y capacitación para ataque a la pobreza en el marco del PRONAPPA.**
- H. **En el marco de la educación formal, la generación, las nuevas alternativas de formación académica, con la incorporación de nuevas universidades, la reconversión de la educación técnica y las aperturas que puedan existir en las facultades sectoriales de la Universidad de la República, son espacios que podrían abrirse a la ACT si ésta muestra una estrategia agresiva de posicionamiento en esta área.**
- I. **La reconversión de los actuales profesionales mediante el desarrollo de un plan de convertibilidad por medio de diplomados (tres a seis meses), puede ser una acción complementaria especialmente cuando la privatización de servicios está generando un nuevo perfil técnico demandado.**
- J. **El tema de la reconversión granjera, para hacer más eficiente a la empresa agrícola con el fin de que sus productos logren mejorar su competitividad en los mercados, puede ser abordado por medio de eventos técnicos, apoyos directos, investigaciones y estudios de cadena e intermediación horizontal.**
- K. **Si bien el tema de la sanidad agropecuaria no apareció abiertamente como un tema de demanda, sí lo hizo el de la calidad de los productos para los mercados y la seguridad alimentaria nacional que necesita de la sanidad agropecuaria, por lo cual el apoyo a la ley nacional armonizada con los contenidos regionales son un espacio de trabajo que el IICA sigue teniendo en Uruguay.**
- L. **Ante la amplitud de la demanda latente que ha sido identificada y frente a los escasos recursos técnicos y financieros con que dispone la ACT para atender esos espacios, se sugiere una estrategia que intente maximizar los efectos institucionales con la aplicación de los instrumentos para la acción de cooperación del Instituto.**



- M. Nuestra ACT debería invertir algunos recursos en temas estratégicos que sirvieran de base de discusión: esto comprendería la elaboración de estudios e investigaciones que sirvan de base para situar al entorno frente a un tema, entre otros podrían nombrarse:
1. Cadenas agroalimentarias y su utilización para definir políticas y negociar espacios: (cebolla, frutillas, duraznos y peras, uva de mesa);
  2. Perfil sectorial agropecuario, lineamientos para un programa sectorial;
  3. Organización y funcionamiento de los servicios privados de extensión y transferencia de tecnología;
  4. El papel del crédito y modalidades en Uruguay para la transformación de las empresas;
  5. Organización y funcionamiento de la Institucionalidad Sectorial, pública y privada para conducir, otorgar servicios y demandar acciones en el sector;
  6. Los servicios departamentales como instrumentos para la reconversión granjera.
  7. Estructura de servicios públicos y privados para apoyo a la granja;
  8. El sistema no formal de capacitación sectorial agropecuario en el Uruguay.
- N. Un segundo instrumento de acción para posicionar al IICA en temas que acrediten excelencia institucional, lo constituye la organización de foros para discusión, en el cual mediante la participación de funcionarios IICA, junto a consultores, se abran discusiones sobre temas relevantes, como por ejemplo:
1. Experiencias en privatización de servicios de transferencia de tecnología;
  2. El papel municipal en los programas de servicios agrícolas;
  3. El uso del instrumento "cadenas agroalimentarias" para la negociación y toma de decisiones; y
  4. Experiencias de los programas de capacitación agropecuaria para la reconversión.



- O. El apoyo técnico directo se tendría que seguir brindado para hacer más efectiva la inclusión de la ACT en el tema de la reconversión granjera, teniendo en cuenta las relaciones entre JUNAGRA y el Programa de Reconversión.

En el área de sanidad agropecuaria, el IICA estaría marcando su presencia en la elaboración de la Ley Sanitaria y su armonización con los países del Cono Sur.

El área de políticas para la reconversión granjera y de ciencia y tecnología, están acotadas a la posible entrada que la ACT realice en OPYPA.

- P. La intermediación técnica y científica puede darse en la visita que hagan técnicos y productores a zonas donde se trabaja con proyectos de reconversión de pequeños y medianos productores en la región del Cono Sur o se están ejecutando programas de servicios municipalizados para el sector agrícola.

Este programa convendría ponerlo a funcionar en INAVI donde se invitaría a productores a observar los programas de producción, industrialización y mercadeo de vinos en Mendoza y Chile.

- Q. La capacitación se podría otorgar en el área de proyectos, extensión participativa, gestión, negociación, planeación estratégica, sistemas de información para la coyuntura y otros donde el IICA tiene ventajas competitivas para organizar y ejecutar talleres y seminarios.

- R. Tres temas quedarían relacionados con los anteriores pero cada uno con una estrategia especial de la ACT: estos son:

- Programa de Jóvenes Rurales
- Tema Ambiental
- Mujer y/o Género en el medio rural

- S. La prioridad que pueda darle la ACT a cada uno de los temas, instrumentos de acción y operación de éstos, estará dada por:

1. Los recursos propios que disponga;
2. Las alianzas que pueda realizar;
3. La venta de estos productos a los niveles de decisión sectorial, y
4. El apoyo que reciba o pueda captar de otras ACT's, Región o de la Sede Central.



**A N E X O 1**

**INSTRUMENTOS DE ACCION PARA LA COOPERACION**

INSTRUMENTO	GENERAC. DE TRANSFEREN.	TRANSF. DE TECN.	CAPACITACION	POLITICAS	SISTEMA INSTITUC.	GRANIA	SANIDAD AGROPEC.
Apoyo Técnico directo	*			*		*	*
Capacitación	*	*	*			*	
Investigación y Estudios				*	*	*	
Difusión de Información		*	*				*
Redes de Cooperación	*	*				*	
Foros para discusión		**	**	*			
Intermediación Técnica, Cient. Financiera			*			*	
Servicio de Apoyo y Cooperac. Administ.	*		*		*		

A NIVEL IICA	GENERAC. DE TRANSFEREN.	TRANSF. DE TECN.	CAPACITACION	POLITICAS	SISTEMA INSTITUC.	GRANIA	SANIDAD AGROPEC.
Hemisferio			*	*			
Regional			*				*
ACT		*	*	*	*	*	*



IICA

**A N E X O 4**

**DOCUMENTOS SOBRE EL PROCESO DE  
DESCENTRALIZACIÓN DEL IICA.**

PLANEACIÓN Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

1987

DOCUMENTOS SOBRE EL PROGRESO DE  
DESCRIPCIÓN DE LA



**DOCUMENTO PARA DISCUSION**

**EL SISTEMA INSTITUCIONAL IICA  
Y EL NUEVO PAPEL DE SU  
SEDE CENTRAL Y CENTROS REGIONALES**

**Enero 1996**



# CONTENIDO

	Página
PRESENTACION .....	4
PARTE I. IICA: NATURALEZA, ENTORNO Y DESAFIOS .....	5
1.1 Naturaleza del IICA .....	5
1.2 El IICA y su Entorno .....	5
1.3 Desafíos del Nuevo Entorno para la Cooperación del IICA .....	7
PARTE II. VISION SISTEMICA DEL IICA .....	8
2.1 Componentes del Sistema IICA .....	8
2.1.1 Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática .....	8
2.1.2 Subsistemas de Articulación Regional .....	9
2.1.3 Subsistemas de Apoyo Institucional .....	10
2.1.4 Subsistema de Dirección .....	11
2.2 Funciones de los Componentes del Sistema Institucional .....	11
2.2.1 Macro-funciones de los componentes del Sistema Institucional .....	12
2.2.2 La conducción estratégica .....	12
2.2.3 Desarrollo y consolidación de la excelencia técnica .....	13
2.2.4 Provisión de servicios directos de cooperación técnica .....	15
2.2.5 Definición y ajuste de las normas y procedimientos institucionales .....	15
PARTE III. VISION ESTRUCTURAL DEL IICA .....	18
3.1 La Sede Central .....	18
3.2 Los Centros Regionales .....	19



<b>PARTE IV. LA PROPUESTA</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 Propuesta sobre el Proceso de Descentralización Operativa</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1.1 Estrategia y políticas institucionales para el Centro Regional</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1.2 Asignación y programación de recursos</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1.3 Análisis y aprobación de proyectos y de otros instrumentos de cooperación técnica</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1.4 Negociación y formalización de convenios y contratos</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1.5 Seguimiento y evaluación</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1.6 Manejo de recursos financieros y bienes</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1.7 Administración de personal</b> .....	<b>25</b>
<b>4.1.8 Relaciones interinstitucionales</b> .....	<b>25</b>
<b>4.1.9 Otros</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2 Propuesta sobre el Proceso de Concentración Temática</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.1 Definir y desarrollar las redes internas</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.2 Definir y desarrollar redes externas</b> .....	<b>28</b>
<b>4.3 Mecanismos de Articulación del Sistema Institucional</b> .....	<b>28</b>
<b>PARTE V. EL PLAN DE ACCION</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1 La Responsabilidad de las Unidades de la Sede Central</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2 La Responsabilidad de las Unidades en los Centros Regionales</b> .....	<b>33</b>



## **PRESENTACION**

Se espera que el presente documento sirva como material de apoyo a las discusiones y análisis que se realicen durante el diálogo interno sobre el modelo Institucional descentralizado del IICA. Por ello, se debe considerar como un aporte al diálogo interno que caracteriza el estilo participativo de esta Administración.

A partir del Plan de Mediano Plazo 1994 – 1998 (PMP), este documento plantea dos visiones (sistémica y estructural) complementarias del modelo institucional ahí definido y un conjunto de propuestas para su desarrollo y consolidación en los próximos años.

Para ello el documento toma como hilo conductor dos de los cuatro principios básicos (ver PMP p. 67-69) que caracterizan a este nuevo modelo institucional; ellos son:

- **Concentración temática**
- **Descentralización operativa**

A partir de estos principios y de manera congruente con el resto del PMP vigente, el documento le da contenido a la concepción del IICA como un sistema institucional y lo complementa precisando el nuevo papel de las dos expresiones estructurales del mismo (la Sede Central y los Centros Regionales). Se avanza en la precisión de sus elementos, funciones y mecanismos operativos de articulación que faciliten la implementación de su marco de política Institucional y garanticen la eficiencia en la generación y entrega de servicios a los Estados Miembros del Instituto.

En el curso de la Reunión prevista para los días 5 y 6 de febrero, con la participación de los Directores Regionales, se espera completar el documento en las secciones correspondientes a los aspectos vinculados a los Centros Regionales en las dos visiones del IICA; así como darle contenido al plan de acción que se espera sea uno de los productos de dicha Reunión. Implícito en el desarrollo del documento esta la necesidad de actualizar y ajustar la reglamentación institucional vigente.

Este documento fue elaborado siguiendo un proceso ampliamente participativo en el que intervinieron todas las Unidades de la Sede Central del Instituto. Asimismo, un insumo importante en su preparación fueron las propuestas contenidas en los informes de las reuniones de los Consejos Regionales realizadas en 1995, así como documentos preliminares preparados por diferentes grupos de trabajo de la Sede Central que operaron durante diciembre de 1995 y enero de 1996.

Esta es la segunda versión consensuada de esta propuesta que incorpora los aportes hechos en la reunión donde se discutió la anterior versión y aquellos que las diferentes Unidades prepararon posteriormente. Por lo tanto, debe ser la base fundamental para consolidar la implementación del nuevo modelo institucional.



## **PARTE I. IICA: NATURALEZA, ENTORNO Y DESAFIOS**

### **1.1 NATURALEZA DEL IICA**

El IICA, según su mandato es un Organismo de COOPERACION TECNICA; INTERGUBERNAMENTAL, INTERAMERICANO, especializado en AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Por su naturaleza, objetivo, mandatos y campo natural de acción, su misión institucional es compleja, multitemática y multidimensional.

En el marco de los lineamientos que le definen sus Organos Superiores (JIA y CE), la Institución responde a las nuevas demandas por cooperación técnica con productos de alta calidad técnica, útiles y oportunos para los procesos de transformación de la agricultura y del medio rural. Para mantener su vigencia y utilidad, debe reforzar:

- Sus capacidades técnicas en las áreas estratégicas definidas en el Plan de Mediano Plazo 1994-1998 (PMP), para producir y entregar servicios reconocidos por su utilidad y alta calidad técnica.
- Su estructura de organización descentralizada con capacidad de respuesta oportuna a la demanda diferenciada de regiones y países

Además, la Institución se concibe como un sistema que actúa en las dimensiones estratégica y operativa con un mismo enfoque y mecanismos:

- De dirección modernos y ágiles.
- De apoyo institucional flexibles, ágiles y participativos.

### **1.2 EL IICA Y SU ENTORNO**

Si bien es cierto que la acción del IICA se define a partir de las demandas de sus Estados Miembros actuando individualmente (país) y en los ámbitos interamericano y regional cuando sus representantes forman parte de cuerpos colegiados (Comité Ejecutivo (CE) y Junta Interamericana de Agricultura (JIA), así como en los mecanismos de integración), se debe reconocer que su acción como organismo interamericano de cooperación técnica está condicionada por:

- Los avances en cuanto a la globalización, las reformas en las reglas de juego del comercio mundial y la dinámica que imponen los procesos de integración.



- La naturaleza y velocidad de los cambios que se vienen dando en los países en cuanto a las políticas y reformas institucionales que se adoptan para aprovechar las oportunidades de su nueva inserción internacional.
- La necesidad de visualizar la agricultura con un enfoque sistémico que valore sus encadenamientos multisectoriales y se rescaten sus vínculos a mercados globalizados y a un desarrollo del medio rural que, en ese contexto, debe afrontar los nuevos retos de la modernización, la superación de la pobreza y el marginalismo en la búsqueda de un desarrollo con equidad.

Dada la magnitud y complejidad de estos condicionantes, la efectividad del IICA en gran medida depende de su capacidad de anticipar los cambios y de prepararse para atender las nuevas demandas por cooperación técnica a nivel de países y grupos de ellos.

Frente a esa situación, el IICA tiene la ventaja comparativa de ser un organismo de carácter interamericano, e intergubernamental que entre otras posee tres fortalezas que debe preservar y reforzar:

- i. Su presencia diaria en los Estados Miembros, que mantiene a su personal inmerso en los problemas cotidianos y cerca a las instancias de decisión de los gobiernos, lo cual nos envuelve en la búsqueda de soluciones y en las presiones de lo urgente.
- ii. Su capacidad y atribución para acompañar los procesos de integración y desarrollar acciones de cooperación técnica de carácter multinacional, ya sea por decisión de los mandantes o porque un esfuerzo conjunto de cooperación a un grupo de países ofrece mayores ventajas a cada uno de ellos.
- iii. Su capacidad para proyectar la situación y evolución de la agricultura del conjunto de sus Estados Miembros en el contexto mundial, para extraer los logros de los países en la transformación de sus agriculturas y desarrollar planteamientos y metodologías, adaptables a situaciones específicas de los países.

En esencia, la ventaja comparativa del Instituto radica en su capacidad para articular experiencias nacionales con visiones supranacionales, en función de las necesidades cambiantes de los países y grupos de países, cada vez más claramente inmersos en los procesos de globalización.

El reconocimiento de esa situación lleva al IICA a enfrentar una demanda de servicios creciente. Esta demanda va siendo cada vez de mayor complejidad técnica, por los cambios que se dan a nivel mundial y las reformas internas en los países. Por otro lado, la oferta de servicios del IICA se encuentra limitada por: i) el aumento de costos, ii) la reducción de recursos cuotas; y iii) una decreciente y concentrada disponibilidad de recursos externos. Esa demanda y oferta se conjugan en un mercado de servicios institucionales cada vez más complejo y exigente, con mayor número de competidores.



### **1.3 DESAFÍOS DEL NUEVO ENTORNO PARA LA COOPERACIÓN DEL IICA**

Para participar de manera efectiva en ese mercado es necesario que el IICA: i) mantenga un conocimiento actualizado de la evolución de la agricultura a nivel interamericano y mundial; ii) implemente estrategias de cooperación técnica diferenciadas geográfica y temáticamente acordes con el tipo de servicio demandado; iii) disponga de personal con nuevos y renovados perfiles profesionales y capacidades técnicas en continuo proceso de actualización; iv) modernice sus tareas administrativas y las desarrolle en función de las estrategias diferenciadas de cooperación técnica; y v) mejore sus mecanismos para la captación de recursos externos y la proyección de su imagen institucional.

Cuanto mayor sea la descentralización operativa y funcional, mayor es la necesidad de tener: i) procedimientos efectivos y criterios objetivos para la asignación de recursos entre unidades; ii) mecanismos efectivos de movilización de recursos; iii) mecanismos de coordinación técnica y de supervisión de la marcha de proyectos y unidades operativas; y, iv) mecanismos de evaluación del desempeño técnico y administrativo de su personal vinculado a los resultados de la cooperación técnica.

El sustento básico para una operación descentralizada eficiente es el reconocimiento de parte de cada Unidad Operativa y de cada persona en ellas, que no deben verse como entes aislados sino como partes de un solo sistema institucional. La interconexión de estas Unidades y personas y la operación eficiente de todos esos mecanismos descansa en sistemas de información y comunicación que faciliten la gestión institucional y la retroalimentación en lo técnico y administrativo.



## PARTE II. VISION SISTEMICA DEL IICA

Para dar respuesta a los desafíos que le plantea el nuevo entorno para la cooperación técnica, y en el marco de la estrategia general de cooperación técnica participativa que define el Plan de Mediano Plazo 1994-1998, se requiere que el Instituto se organice y actúe con un enfoque de sistemas y utilice procesos participativos basados en el trabajo en equipo interdisciplinario e interinstitucional.

Ese enfoque le permite al IICA una mejor inserción en el contexto internacional, en los grupos subregionales de integración y en las instituciones nacionales, a las que apoya en la solución de problemas. Al mismo tiempo y de más trascendencia, dado el carácter transitorio de la cooperación técnica, es que ese enfoque le permite al IICA apoyar a esas instituciones nacionales en la creación y fortalecimiento de su capacidad técnica e institucional.

### 2.1 COMPONENTES DEL SISTEMA IICA

La concreción de los principios básicos (concentración temática y descentralización operativa) exige como complemento, visualizar al Instituto como un sistema institucional. Esto permite destacar la importancia de la articulación de sus componentes y tomar las medidas necesarias para que todas las Unidades Operativas y, por lo tanto, todo el personal tome conciencia de su papel en el apoyo que se le debe dar a los Estados Miembros, en sus esfuerzos para transformar sus agriculturas (hacerlas más competitivas, equitativas y solidarias) de tal forma que su desarrollo sea sostenible en el mediano y largo plazo<sup>1/</sup>. Esto lleva a definir cuatro componentes o subsistemas del modelo institucional que proyecta el PMP.

- ✓ Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática.
- ✓ Subsistemas de Articulación Regional.
- ✓ Subsistemas de Apoyo Institucional.
- ✓ Subsistema de Dirección

#### 2.1.1 Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática

Los cambios que se están dando en el mundo y las nuevas formas institucionales altamente competitivas que van apareciendo a nivel internacional, plantean como un

---

<sup>1/</sup> VeIICA, 1995. "Hacia la revalorización de la agricultura y el medio rural". Documento distribuido durante la Octava Reunión Ordinaria de la JIA para el Foro de Ministros de Agricultura.



imperativo dentro del nuevo modelo institucional, el desarrollo y mantenimiento de una excelencia técnica que sea reconocida internacionalmente en campos temáticos estratégicos.

El PMP vigente definió que la acción del IICA se concentre para desarrollar esa excelencia técnica en los cuatro campos siguientes:

- Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones.
- Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria.
- Sanidad Agropecuaria.
- Desarrollo Rural Sostenible.

Para lograr y mantener el liderazgo técnico, se requiere que cada una de esas cuatro Areas de Concentración actúen como un subsistema que genera planteamientos técnicos sólidos que articulen pensamiento y acción. Para lograrlo, las respectivas Direcciones de Area de Concentración, con el apoyo de los Directores de Centros Regionales y Representantes deben impulsar el desarrollo de:

- Una "red técnica interna", que vincule al conjunto de especialistas del Instituto, que, en un mismo campo temático estratégico, trabajan en los tres ámbitos de acción (interamericano, regional y nacional). Esta red debe operar respetando los canales jerárquicos establecidos, ya que los especialistas que la integran están asignados a diferentes Unidades Operativas ubicadas en esos tres ámbitos.
- Una "red técnica externa", que trascienda los límites de las Américas y vincule la red interna a centros de excelencia a nivel mundial, definiendo mecanismos de articulación con sus especialistas y los de otras instituciones con las que se mantienen alianzas estratégicas.

Las redes técnicas en su conjunto operan articuladamente en el desarrollo conceptual y metodológico para la solución de problemas prioritarios, en la documentación e intercambio de experiencias, en el desarrollo de trabajos estratégicos y en los procesos de construcción de la capacidad técnica del Instituto en cada uno de esos cuatro campos temáticos prioritarios. Asimismo, las redes desempeñan una función de "foro de especialistas" y contribuyen a la consolidación de una masa crítica mínima de profesionales que garanticen la sinergia intertemática que requiere la institución para el desarrollo de su excelencia técnica.

### **2.1.2 Subsistemas de Articulación Regional**

El PMP definió como otra de las características del nuevo modelo institucional, la descentralización operativa, a través de cinco centros regionales: Norte, Central, Caribe, Andino y Sur.

La descentralización funcional es necesaria para mejorar la capacidad de respuesta oportuna a las necesidades de los países y movilizar sin mayores restricciones la capacidad técnica del Instituto. Esa flexibilidad operativa debe llevarse a cabo sin atomizar los recursos humanos y financieros institucionales ni perder la concentración temática.



La articulación operativa de las ACTs en subsistemas, en cada una de las cinco regiones en que se ha organizado las operaciones del Instituto en los ámbitos regional y país, requiere de mecanismos que permitan:

- Aprovechar las ventajas de una mayor movilidad de los recursos disponibles en las regiones, haciendo un uso pleno de las capacidades técnicas y administrativas del Instituto.
- Desarrollar vínculos profesionales más estables con las instituciones responsables de los procesos de integración subregional, que nos acerquen e involucren más directamente en dichos procesos.

La propuesta institucional sistémica lleva a que cada especialista pertenezca a dos Subsistemas, uno regional (por la ubicación geográfica que tenga) y uno temático (por la especialidad y tema que maneje).

### ***2.1.3 Subsistemas de Apoyo Institucional***

La eficiencia operativa de los dos tipos de Subsistemas de Articulación mencionados está condicionada a la aplicación homogénea, en todas las unidades operativas, de normas, procedimientos y resoluciones de carácter operativo y administrativo aprobadas por el CE y la JIA y de Ordenes Ejecutivas que emanan del Director General.

Además, la administración de los recursos de la Institución, la cual es de responsabilidad del Director General, se basa en normas y procedimientos y en decisiones de carácter administrativo y de alcance estratégico y operativo que se adopten uniformemente para asegurar el normal funcionamiento de la Institución. La administración de los recursos se realiza en función de los procesos de generación y entrega de servicios de cooperación técnica a cargo de los nueve Subsistemas de Articulación (temática y regional).

Por el tamaño y complejidad de la Institución se han desarrollado Subsistemas de Apoyo Institucional especializados en:

- Relaciones Interinstitucionales
- Programación y Evaluación
- Administración y Desarrollo de Recursos Humanos
- Administración de Recursos Financieros y Materiales

Cada uno de estos Subsistemas cumple una misión específica y complementaria. Su papel fundamental es facilitar el funcionamiento fluido y eficaz de los Subsistemas de Articulación (temática y regional). El Subsistema de Dirección delega en los Subsistemas de Apoyo Institucional las tareas de orden operativo para el cumplimiento de las funciones administrativas, y los responsabiliza de la continua revisión y ajuste de las normas institucionales y de la modernización de sus estructuras internas para una operación más eficiente.



### **2.1.4 Subsistema de Dirección**

El Subsistema de Dirección es responsable de mantener articulado y coherente el conjunto de la institución como un sistema institucional eficiente. El Subsistema de Dirección está conformado por:

- El Director General y el Subdirector General
- Directores de los Subsistemas de Articulación Regional
- Directores de los Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática
- Directores de los Subsistemas de Apoyo Institucional

Para que este Subsistema opere fluidamente el Director General cuenta con una Secretaría Técnica Ejecutiva. Además, se cuenta con la Consultoría Jurídica y la Auditoría Administrativa y Financiera, con funciones especializadas de asesoramiento asociadas a la interpretación y aplicación de las normas, procedimientos y disposiciones legales, administrativas y financieras. Considerando la importancia del proceso de transformación institucional que el IICA está implementando, el Director General cuenta con una Asesoría para el Desarrollo Institucional.

## **2.2 FUNCIONES DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA INSTITUCIONAL**

Las funciones que se mencionan a continuación involucran a todos los componentes del Sistema Institucional IICA, se refieren a resultados globales y normas del accionar de todo el Instituto que requieren una uniformidad y articulación mínima. Para su definición se tiene en cuenta lo siguiente:

- **Concentración Temática.** Tal como lo han definido la JIA y el CE se requiere que el IICA concentre su acción en temas estratégicos (conducente a la excelencia técnica). Lo anterior requiere que ese esfuerzo se acompañe con una clara prioridad para el uso de los recursos cuota en apoyo a las tareas que se consideren estratégicas y que sirvan como capital semilla para la obtención de recursos de otras fuentes.
- **Descentralización operativa.** Se pretende que el Instituto tenga mayor flexibilidad para su acción, con lo cual se espera tener mayor capacidad de respuesta oportuna.
- **Eficiencia operativa.** La concepción sistémica del IICA permite poner énfasis en la articulación de todos sus componentes en función de mejorar la eficiencia del conjunto.
- **Diversificación de la base financiera.** Con esto se busca el mejoramiento de la capacidad institucional para la captación de recursos externos que permita ampliar las posibilidades de respuesta de la Institución frente a la evolución y crecimiento de la demanda por sus servicios.



- **Desarrollo de capacidades de los recursos humanos.** Los anteriores principios dependen para su cumplimiento y adecuada aplicación del desarrollo de capacidades en el personal de la Institución, de manera que se disponga de perfiles profesionales acordes con la demanda por servicios, los desarrollos científico-tecnológicos, y las exigencias de los procesos de modernización Institucional.
- **Compromiso de los funcionarios con los objetivos y estrategia general de la Institución.** Consenso (acuerdo básico mayoritario basado en el diálogo) sobre las decisiones que se requieren para asegurar la convergencia de esfuerzos en la implementación de la estrategia y trabajo en equipo de los distintos ámbitos en que opera el IICA.

### ***2.2.1 Macro-funciones de los componentes del Sistema Institucional***

Las macrofunciones (que definen la misión de cada uno) de los Subsistemas del IICA son:

Subsistema de Dirección	Conducción estratégica (política institucional).
Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática	Desarrollo y consolidación de la excelencia técnica. Orientar técnicamente la proyección hemisférica.
Subsistemas de Articulación Regional	Provisión de servicios directos de cooperación técnica en ámbitos geográficos (Regiones).
Subsistemas de Apoyo Institucional	Asignación y control de los recursos y orientación y coordinación de las relaciones interinstitucionales para la cooperación técnica.

### ***2.2.2 La conducción estratégica***

El Subsistema de Dirección, como responsable de la conducción estratégica de la acción del IICA, define y ajusta la política Institucional mediante procesos participativos de análisis y toma de decisiones.

Se debe reconocer que la competitividad del Instituto depende del esfuerzo articulado y coordinado, con una visión integral de conjunto. Para ello, además de los funcionarios que dirigen los Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática y de Apoyo Institucional, se ha incorporando a los Directores de los Subsistemas de Articulación Regional.

Las funciones del Subsistema de Dirección, para dar respuesta a la demanda por sus servicios de cooperación técnica, teniendo en cuenta los lineamientos y prioridades definidos



por los Organos Superiores y las condiciones del entorno interamericano y mundial, son las siguientes:<sup>2/</sup>

- Conducir la acción del Instituto en el marco de los lineamientos y prioridades que establece el Plan de Mediano Plazo 1994-1998.
- Desarrollar la visión prospectiva de la Institución y adecuar su organización y mecanismos operativos.
- Conducir los procesos de asignación de recursos y definir la política financiera de la Institución.
- Orientar y conducir los procesos de desarrollo organizacional
- Orientar el desarrollo de los recursos humanos de la Institución
- Conducir y coordinar las relaciones externas de la Institución y definir una política de alianzas estratégicas.
- Definir la política y estrategia de difusión de la imagen institucional
- Evaluar la acción del Instituto para ajustar las decisiones estratégicas.
- Articular la orientación y acción de los restantes componentes del Sistema Institucional.

### **2.2.3 Desarrollo y Consolidación de la Excelencia Técnica**

Para mantener su viabilidad como organismo interamericano especializado de cooperación técnica, al que sus Estados Miembros continúan aportando recursos, es fundamental que el Instituto sea reconocido por su excelencia técnica.

La solidez técnica la logra, mantiene y consolida todo el Instituto, trabajando, bajo la estrategia de cooperación técnica participativa, con las organizaciones nacionales, regionales e interamericanas. La capacidad para alcanzar ese resultado la desarrollan los cuatro Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática. Cada uno de estos Subsistemas está conformado por el conjunto de especialistas que la Institución dispone en cada uno de los cuatro campos temáticos y que se encuentran trabajando en sus tres ámbitos de acción (interamericano, regional y nacional).

Las funciones de cada uno de los cuatro Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática son:

---

<sup>2/</sup> Ver mayor detalle sobre el contenido de estas funciones en Anexo "Funciones del Subsistema de Dirección".

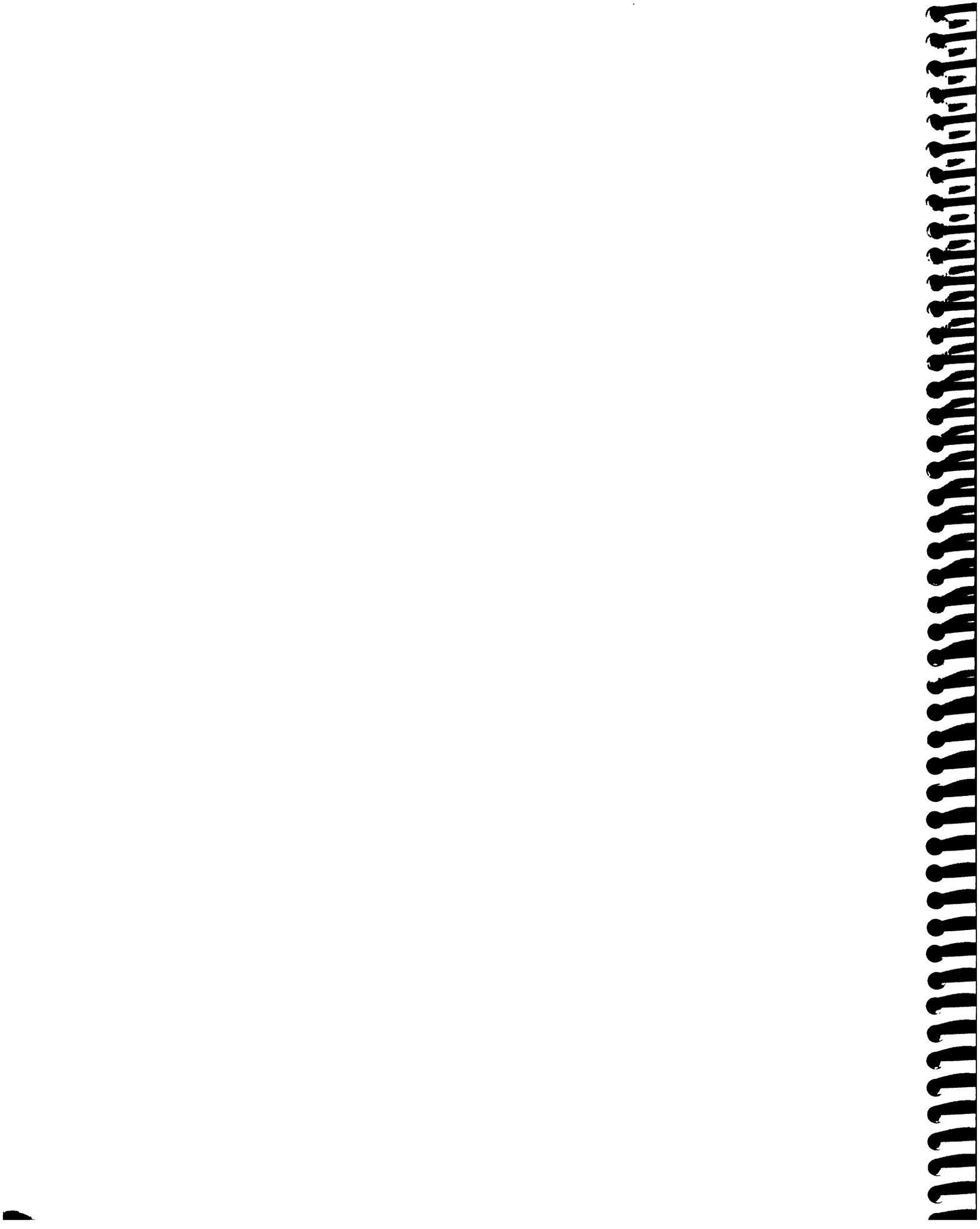


- **Desarrollar métodos de trabajo e instrumentos para la cooperación técnica participativa (trabajo en equipos interdisciplinarios e interinstitucionales) y velar por la coherencia conceptual de sus enfoques y metodologías.**
- **Documentar e intercambiar experiencias exitosas sobre el desarrollo y aplicación de enfoques y metodologías con propósito de adaptarlas a otras realidades.**
- **Desarrollar el posicionamiento técnico del IICA en temas estratégicos, tanto en la dimensión conceptual como en el desarrollo de mecanismos e instrumentos para su aplicación a situaciones específicas. Esto conlleva el desarrollo en equipo de determinados documentos que se presenten en foros regionales, interamericanos y mundiales, de manera que se reconozca a nivel internacional las capacidades de la Institución en esos campos y se demanden sus servicios.**
- **Realizar el monitoreo de la situación de la agricultura y perspectivas para el futuro en el contexto mundial. Ello conlleva desarrollar la capacidad técnica para realizar investigaciones, contar con datos e información sobre la acción del IICA y la evolución de su ambiente interamericano y mundial; así como la realización de un activo intercambio con instituciones internacionales y de los Estados Miembros que hacen este tipo de trabajos.**
- **Consolidar las redes técnicas interamericanas como mecanismo de comunicación e intercambio entre los especialistas de la Institución y con expertos de Centros de Excelencia y personal técnico de Instituciones con las que se formalicen alianzas estratégicas.**
- **Coordinar los apoyos técnicos entre proyectos hemisféricos, regionales y nacionales, articulándolos en sistemas de proyectos.**
- **Evaluar la calidad técnica y utilidad de los productos que generan los proyectos de cooperación técnica.**
- **Promover y orientar la continua actualización y el intercambio técnico entre los especialistas.**

**Cada uno de los Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática es coordinado por la respectiva Dirección de Área de Concentración. La operación de estos Subsistemas se fundamenta en un trabajo articulado de los proyectos hemisféricos, regionales y nacionales.**

**Los proyectos hemisféricos, en una nueva concepción, tienen por finalidad servir como instrumentos articuladores de la acción del Instituto en los temas prioritarios, mediante su papel orientador en el desarrollo conceptual, metodológico e instrumental, demandado para la cooperación técnica.**

**La articulación de estos cuatro Subsistemas se da en tres instancias. La primera corresponde a la Sede Central y se realiza a través del Gabinete Técnico, de las reuniones técnicas de coordinación entre las Direcciones de Áreas de Concentración, Centros y Servicios Especializados, y los Grupos de Trabajo Ad-Hoc para resolver problemas específicos de**



carácter intertemático. La segunda instancia corresponde a la Dirección de cada Centro Regional y se realiza a través de los Grupos Técnicos Regionales. La tercera corresponde a las Agencias de Cooperación Técnica y se da por medio de los Grupos Técnicos de cada ACT.

Los Centros (CEPPI y CIDAIE) y los dos Servicios (Capacitación, Comunicación y Educación, e Información, Documentación e Informática), como unidades técnicas de alta especialización, asumen responsabilidades de apoyo técnico en temas específicos que son comunes a los cuatro campos estratégicos de la acción del IICA. Sus productos permiten reforzar y potenciar las capacidades institucionales para la cooperación técnica y contribuyen a la consolidación de los cuatro Subsistemas Interamericanos.

Para velar por la calidad de la cooperación técnica y la imagen institucional es necesario destacar que es imprescindible que estas tareas técnicas se lleven a cabo con la activa participación de los Subsistemas de Apoyo Institucional, coordinados por la DIPRAT, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Finanzas y la DIREX. Esas Unidades deben acompañar los procesos técnicos, contribuyendo a la eficiencia operativa de los mismos.

#### ***2.2.4 Provisión de Servicios Directos de Cooperación Técnica<sup>3/</sup>***

Ideas a desarrollar:

- Descentralización Operativa
- Delegación de autoridad y responsabilidades
- Desconcentración de recursos
- Flexibilidad para la acción
- Capacidad de respuesta oportuna .
- Movilización de recursos disponibles
- Articulación con los procesos de integración subregional
- Funciones de estos Subsistemas son: (. . . considerar, además, representación; negociación; proporcionar información sobre el avance y resultados de la acción de CT; Coordinar apoyo técnico de proyectos hemisféricos; . . .)

#### ***2.2.5 Definición y ajuste de las Normas y Procedimientos Institucionales***

El desarrollo de las normas y procedimientos que implementen de manera homogénea la política Institucional, también es una responsabilidad compartida por todas las unidades del Instituto. Esto debido a que en gran parte la aplicación de normas y procedimientos operativos y administrativos determinan la eficiencia que tendrá la organización, la cual está sometida a condiciones cambiantes en su entorno.

La aplicación de las normas y su seguimiento, requiere de un esfuerzo que se organiza en los cuatro Subsistemas de Apoyo Institucional. Cada uno de ellos tienen una Unidad Central y mecanismos de funcionamiento en los niveles regional y de país que forman parte

---

<sup>3/</sup> Esta sección debe desarrollarse con la participación de los Directores Regionales.



de las estructuras organizativas de los Centros Regionales. La coordinación es ejercida por las Direcciones de las Unidades de Apoyo Institucional ubicados en la Sede Central, tanto para facilitar su adecuada interpretación como para evaluar su relevancia y utilidad.

Los Subsistemas de Apoyo Institucional tienen como funciones<sup>4/</sup>:

- Asegurar la disponibilidad efectiva de recursos humanos, financieros, humanos y físicos en el lugar y tiempo de la acción.
- Proporcionar información Institucional que facilite la toma de decisiones de carácter gerencial a nivel de los proyectos y acciones de cooperación técnica en los ámbitos interamericano, regional y de país.
- Apoyar al personal directivo y técnico en la aplicación de normas y procedimientos vigentes que faciliten sus acciones de cooperación técnica.
- Facilitar el desarrollo de relaciones interinstitucionales estables.
- Desarrollar y velar por la actualización permanente de las normas y procedimientos operativos y administrativos.
- Controlar el uso de los recursos asignados a los diferentes Subsistemas.

---

<sup>4/</sup> Ver mayor detalle sobre el contenido de estas funciones en Anexo "Funciones de las Unidades Coordinadoras de los Subsistemas de Apoyo Institucional".



## **PARTE III. VISION ESTRUCTURAL DEL IICA**

Los componentes del Sistema Institucional presentado anteriormente tienen como base estructural un conjunto de Unidades Operativas en diferentes ubicaciones geográficas. En el nuevo modelo institucional todas las Unidades se ubican en dos tipos de elementos estructurales:

- ✓ La Sede Central
- ✓ Los Centros Regionales

### **3.1 LA SEDE CENTRAL**

Para mantener articulado y coherente el conjunto de la institución como un sistema institucional eficiente, en la Sede Central del Instituto, en San José de Costa Rica, actualmente se ubican los siguientes componentes de su estructura:

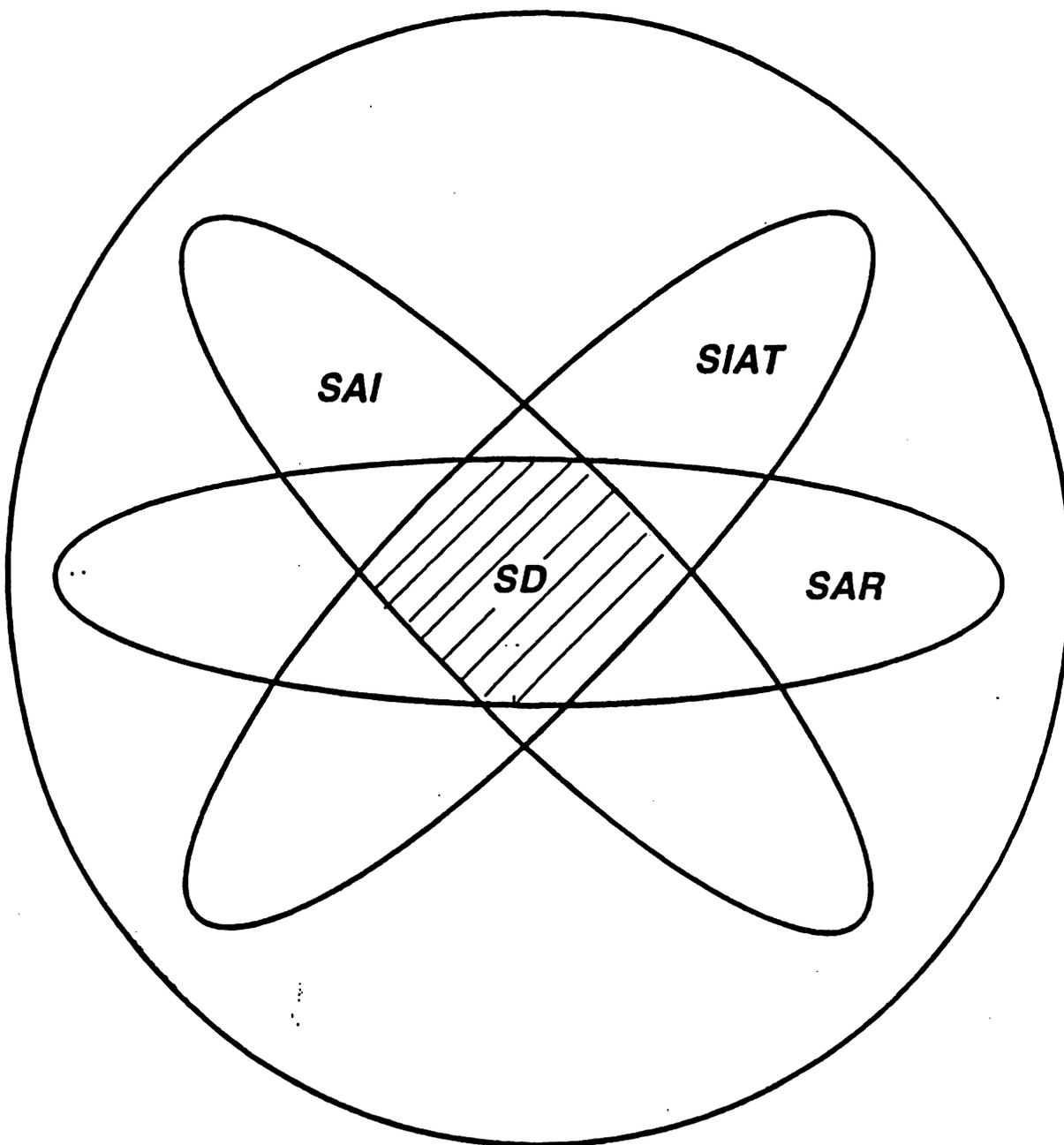
- ✓ El Despacho del Director General (ver PMP 1994-1998, p. 105-107).
- ✓ Las Unidades responsables de la coordinación de los Subsistemas de Apoyo Institucional (DIPRAT, DIREX, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Finanzas, ver PMP, p. 108-110)
- ✓ Las Unidades responsables de la coordinación de los Sistemas Interamericanos de Articulación Temática (Direcciones de las cuatro Areas de Concentración, ver PMP, p. 111-112)
- ✓ Las Unidades Administrativas y Técnicas adscritas a la Sede Central (Dirección de Administración, ver PMP p. 110, Centros y Servicios Especializados, ver PMP p. 113)

La Dirección de Administración es responsable de la operación de los servicios generales en la Sede Central y asesora al Director General en la definición y aplicación de políticas, reglamentos, normas y procedimientos que contribuyan a una mejor organización y administración del Instituto.

Los Centros (CEPPI y CIDAE) y los dos Servicios son unidades técnicas altamente especializadas. Ellos manejan temas comunes a los cuatro campos estratégicos de acción del Instituto, con los cuales apoyan o potencian la acción de los Subsistemas de Articulación (temáticas y regional). En esencia el papel de los Centros y Servicios Especializados va dirigido a que los diferentes componentes de esos nueve Subsistemas le den un tratamiento básico uniforme a esos temas



# VISION SISTEMICA



**SAI:** Subsistemas de Apoyo Institucional  
**SAT:** Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática  
**SAR:** Subsistemas de Articulación Regional  
**SD:** Subsistema de Dirección



comunes. Además, los Servicios Especializados asumen responsabilidad técnica en el desarrollo de los Subsistemas de Apoyo Institucional.

Las Unidades Técnicas adscritas están ubicadas en San José porque su operación desde este lugar ofrece ventajas operativas.

Las funciones de la Sede Central son:

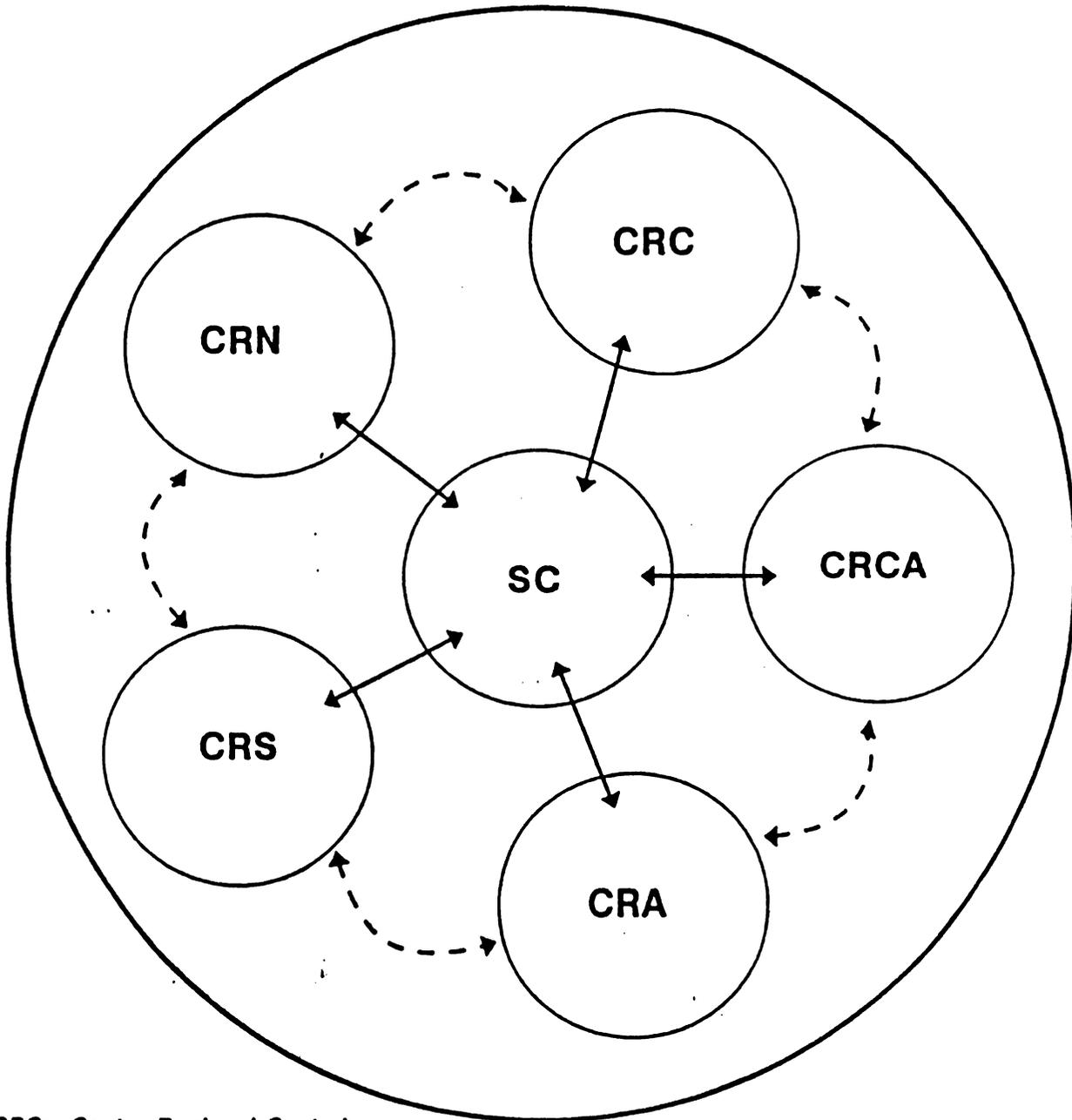
- Coordinar la definición y ajuste de la política Institucional (función vinculada al numeral 2.2.2)
- Coordinar y guiar el desarrollo y consolidación de la excelencia técnica (función vinculada al numeral 2.2.3)
- Coordinar y guiar la definición y ajuste de las normas y procedimientos Institucionales (función vinculada al numeral 2.2.5)

### **3.2 LOS CENTROS REGIONALES**

(A desarrollar durante el diálogo con los Directores de los Centros Regionales y Representantes)



# VISION ESTRUCTURAL



**CRC:** Centro Regional Central  
**CRCA:** Centro Regional Caribe  
**CRA:** Centro Regional Andino  
**CRS:** Centro Regional Sur  
**CRN:** Centro Regional Norte  
**SC:** Sede Central



## PARTE IV. LA PROPUESTA

La propuesta que sigue reconoce que los principios de concentración temática y descentralización operativa que son el hilo conductor de este documento, se sustentan en los otros principios básicos (participación y flexibilidad) que caracterizan el estilo de cooperación técnica que impulsa el nuevo modelo institucional (ver PMP p. 67-69).

Lo anterior implica que todo el personal del IICA adopte una actitud coherente y un compromiso serio con los principios mencionados:

La actitud coherente requiere:

- Reconocimiento, tolerancia y respeto por las diferencias individuales.
- Igualdad de oportunidades para cada uno.
- Diálogo constructivo y creativo.
- Apoyo y respeto a las decisiones concertadas.

Por su lado, el compromiso serio implica:

- Poner los objetivos del Instituto antes que los propios.
- Compartir información en forma transparente.
- Comunicación abierta y honesta.
- Compartir las responsabilidades del liderazgo.
- Trabajar en equipos interdisciplinarios e interinstitucionales.
- Tomar riesgos y aprender de los errores.
- Aprender a confiar en los demás.
- Internalizar la misión institucional.
- Adoptar los valores institucionales.

De acuerdo con los planteamientos que se hacen desde la Presentación de este documento, aquí se concretan propuestas para:

- ✓ el proceso de descentralización operativa
- ✓ el proceso de concentración temática
- ✓ mecanismos de articulación del sistema institucional

### 4.1. PROPUESTA SOBRE EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN OPERATIVA

El proceso de descentralización operativa del IICA se viene implementando por etapas. La presente propuesta se refiere a la segunda etapa de este proceso. La primera etapa, ya



concluida, permitió sentar las bases para la creación y funcionamiento de los Centros Regionales y a ellos se transfirieron varias funciones y responsabilidades.<sup>5/</sup>

La segunda etapa del proceso se inició con el establecimiento de los Centros Regionales y está siendo complementada con su definición como Subsistemas de Articulación Regional y con la transferencia de otras funciones que actualmente están a cargo de Unidades ubicadas en la Sede Central del IICA.

Teniendo en cuenta los lineamientos del Director General, las propuestas emanadas de las Reuniones de los Consejos Regionales de los Cinco Centros y las propuestas de las Unidades de la Sede Central, se proponen las funciones y atribuciones adicionales a las del Anexo para los Centros Regionales y aquellas que competen a las Unidades de la Sede Central:

#### ***4.1.1 Estrategia y Políticas Institucionales para el Centro Regional***

Compete al Consejo Regional las siguientes responsabilidades:

- Análisis y aprobación inicial de Estrategia Regional, elaborada por el respectivo Centro.
- Aprobación de las Estrategias de Cooperación Técnica de las ACTs que conforman el Centro Regional.

Compete al Subsistema de Dirección:

- Aprobar las estrategias regionales.

#### ***4.1.2 Asignación y programación de Recursos***

Compete al Consejo Regional conducir los siguientes procesos:

- Preparación del Programa-Presupuesto Regional
- Preparación del Programa Operativo Regional
- Asignación de recursos cuotas a las Actividades de la Dirección del Centro Regional, los Proyectos Multinacionales y las acciones de las ACTs que lo conforman.
- Aprobación de Operativos iniciales y adicionales a nivel de las ACTs, PROMULTIs asignados y actividades de la Dirección del Centro Regional.

---

<sup>5/</sup> Ver el Anexo "Primera etapa del proceso de descentralización 1994-1995".



Compete al Subsistema de Dirección:

- La asignación de la cifra indicativa por Centro Regional.

#### **4.1.3 *Análisis y Aprobación de Proyectos y de otros Instrumentos de Cooperación Técnica***

Compete al Consejo Regional:

- Análisis y aprobación de Proyectos de Cooperación Técnica de ámbito nacional, en el marco del PMP y del Programa-Presupuesto vigente.
- Análisis y aprobación de Acciones de Coyuntura que cuenten con el debido financiamiento y no requieran de recursos adicionales a los asignados o generados por el Centro Regional.
- Análisis y aprobación inicial de los PROMULTIs elaborados por el respectivo Centro Regional, tomando en cuenta la opinión de las Direcciones de Areas de Concentración.

Compete a la Sede Central:

- Análisis y aprobación de los PROMULTIs.

#### **4.1.4 *Negociación y formalización de Convenios y Contratos***

Compete al Consejo Regional y Representantes:

- Analizar y aprobar Acuerdos Generales con Instituciones Nacionales o de ámbito Regional o Sub Regional.
- Negociar y formalizar Convenios y Contratos para acciones de ámbito nacional con Instituciones Nacionales o Regionales.
- Negociar y formalizar contratos para Acciones de Cooperación Técnica y /o de Apoyo Administrativo de ámbito nacional, financiados con recursos externos hasta por un monto de US\$ 500,000.00 anuales.

La aprobación de instrumentos jurídicos en los Centros Regionales se regirá estrictamente por las políticas y normas vigentes.

Compete a la Sede Central:

- Analizar y aprobar convenios y contratos con organismos de ámbito hemisférico, mundial o extrarregional.



#### **4.1.5 Seguimiento y Evaluación**

Con el propósito de agilizar la adopción de decisiones tanto de carácter preventivo como correctivo y facilitar el logro de los resultados previstos en las acciones de cooperación, se propone descentralizar a los Centros Regionales las siguientes funciones:

##### **Compete al Centro Regional:**

- Seguimiento y evaluación de las acciones de Coyuntura de ámbito nacional y regional.
- Seguimiento y Evaluación de proyectos de ámbito nacional.
- Seguimiento del cumplimiento de las actividades y del uso de los recursos de los PROMULTIs asignados al Centro, informando regularmente a las Direcciones de Area de Concentración sobre sus problemas y logros.
- Coordinación de los ejercicios de evaluación de resultados de los Proyectos Multinacionales.
- Preparación de informes a los Organismos Financieros sobre el uso de recursos externos en Proyectos de ámbito nacional y multinacional del Centro Regional.

##### **Compete a la Sede Central:**

- Evaluación técnica, administrativa y financiera de los Centros Regionales.
- Participación en la Evaluación de los PROMULTIs asignados a los Centros Regionales.

#### **4.1.6 Manejo de Recursos Financieros y Bienes**

##### **Compete al Centro Regional:**

- El manejo de los recursos para la partida de Cooperación Técnica Coyuntural y Pre-inversión financiada con recursos CATIs provenientes de la reducción de un 5% de los que corresponden actualmente a las ACTs y otro 5% que corresponde actualmente a la Sede Central. Esta partida puede ser reforzada por los Representantes y el Director Regional con recursos externos o ahorros de fondos de cuota (OGM 2 al 9) asignados a las ACTs o a la Dirección del Centro Regional.
- Conservación de la documentación contable de respaldo que actualmente las ACTs envían a la Sede Central.
- Control de las Transferencias Presupuestarias de los OGM 2-9 a nivel de las ACTs, de los PROMULTIs y de las Direcciones de los Centros Regionales.



- Manejo e inventario de bienes asignados a las ACTs y las Direcciones de los Centros Regionales.

**Compete a la Sede Central:**

- Manejo de los recursos de preinversión de fondos cuotas, a los cuales ya no tendrían acceso los Centros Regionales. Estos recursos se destinarían exclusivamente para financiar acciones de las Unidades de la Sede Central, acciones de carácter interregional y trabajos de prioridad del Director General.
- Asignación de recursos CATIs de preinversión a los Centros Regionales que no cuentan con suficientes recursos externos.

**4.1.7 Administración de personal**

**Compete al Centro Regional:**

- La evaluación del personal responsable de acciones de ámbito nacional y de componentes país de PROMULTIs, con la opinión de las Direcciones de las Áreas de Concentración.
- Autorizar ajustes salariales en función de las disponibilidades presupuestarias del Centro Regional, la legislación y las normas nacionales, y la situación del mercado laboral del país.
- Administrar al personal local de las ACT y Dirección del Centro Regional.

**Compete a la Sede Central:**

- Evaluación de los Directores Regionales.
- Evaluación en segunda instancia de los Representantes y Jefes de PROMULTIs; esta última con la opinión de las Direcciones de las Áreas de Concentración.
- Aprobación de convenios para otorgar la calidad de personal asociado a funcionarios de otros organismos internacionales.
- Administración del PPI.

**4.1.8 Relaciones interinstitucionales**

**Compete a los Directores de Centros Regionales y Representantes:**

- El establecimiento y mantenimiento de relaciones estables con las Instituciones nacionales y regionales para facilitar y potenciar la acción del Instituto en los ámbitos Regional y País, en el marco de los lineamientos para el manejo de las



relaciones interinstitucionales elaborado por la DIREX y aprobado por el Director General.

Compete a la Sede Central con el apoyo del Centro Regional Norte

- La definición de las políticas Institucionales de Relaciones Externas y la conducción de las relaciones del IICA con organismos con los que se actúe a escala Interamericana tales como FAO, BID, Banco Mundial, FIDA, OEA, Comunidad Económica Europea, PNUD y OPS-OMS, así como con los Gobiernos y agencias de Cooperación de los Países Extracontinentales.

Esto implica que toda vinculación con las Representaciones de esos Organismos en los Estados Miembros deben manejarla los Directores Regionales y los Representantes, en coordinación con la DIREX.

#### **4.1.9 Otros**

Establecer las atribuciones para que la Dirección del Centro Regional o los Representantes, según corresponda, puedan:

- Contratar con firmas nacionales especializadas la realización de auditorías de Proyectos y Acciones de Apoyo Administrativo del Centro Regional.
- Negociar con los Gobiernos donaciones de bienes, insumos, terrenos o edificios para fortalecer los servicios que el Instituto brinda a sus Estados Miembros.

#### **4.2 PROPUESTA SOBRE EL PROCESO DE CONCENTRACIÓN TEMÁTICA**

La concentración temática en cuatro Areas tal como lo plantea el PMP, también se viene implementando por etapas. La *PRIMERA ETAPA* de este proceso concluyó con la transformación de las antiguas Direcciones de Programa en las actuales Direcciones de Areas de Concentración. Esa transformación implicó:

- Integrar las funciones de las antiguas Direcciones de los Programas de Análisis y Planificación de la Política Agraria (Programa I) y de Comercio e Integración (Programa IV) y algunas del CEPPI en la Dirección del Area de Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones.
- Integrar las funciones de la antigua Dirección del Programa de Generación y Transferencia de Tecnología (Programa II) con los temas de Recursos Naturales y Producción Agropecuaria en la nueva Dirección del Area de Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria.
- Replantear las funciones de la antigua Dirección de Organización para el Desarrollo Rural (Programa III) en el contexto del desarrollo sostenible del medio rural en la Dirección del Area de Desarrollo Rural Sostenible.



- Concentrar temáticamente, redefinir el contenido de acuerdo a las nuevas prioridades y reubicar físicamente los Proyectos Hemisféricos a cargo de las antiguas Direcciones de Programa en la nueva cartera de Proyectos Hemisféricos a cargo de las nuevas Direcciones de Area de Concentración.
- Transferir el manejo de los recursos financieros y humanos de los Proyectos Multinacionales que estaba a cargo de las Direcciones de Area de Concentración a las Direcciones de los Centros Regionales.
- Definir los requerimientos mínimos para la operación de las Direcciones de Area de Concentración.

La *SEGUNDA ETAPA* de este proceso se inició con la definición de las Areas de Concentración como Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática, diferenciando el papel de las Direcciones de Area ubicadas en la Sede Central como responsables del desarrollo y conducción de dichos Subsistemas y sus respectivas redes técnicas interamericanas.

Teniendo en cuenta los lineamientos del Director General, las propuestas emanadas de las reuniones de los Consejos Regionales de los Centros Regionales y las propuestas de las Unidades de la Sede Central, para continuar con el proceso de concentración temática se propone:

#### ***4.2.1 Definir y desarrollar las redes internas***

Esto implica entre otras las siguientes acciones:

- Organización conceptual, metodológica y operativa para la preparación de informes nacionales, regionales e interamericano sobre la situación y perspectivas de la agricultura. Preparación de informes sobre temas especializados. Esto implica la sistematización y compatibilización de conjuntos de datos e información global y especializada a los tres niveles mencionados.
- Producción de material publicable de alto valor técnico y sobre experiencias exitosas de cooperación para circulación interna y externa a núcleos de profesionales en los países.
- Organización de seminarios de intercambio y actualización.
- Intercambio de datos e información especializada de apoyo para las acciones de cooperación técnica.
- Participación de los especialistas de cada Subsistema en el desarrollo conceptual y metodológico.
- Participación de los especialistas de cada Subsistema en el ajuste de las Orientaciones Técnicas Institucionales.



- Cada Dirección de Área de Concentración con el apoyo de la DIPRAT, de la Dirección de Recursos, de las Direcciones de Centros Regionales y Representantes prepara la lista de los especialistas vinculados directamente a cada Subsistema Interamericano de Articulación Temática.
- Asignación de responsabilidades de desarrollo y prueba de metodologías a proyectos líderes que luego puedan asumir responsabilidades de unidades demostrativas.
- Identificación de capacidades técnicas y habilidades de cada especialista y desarrollar bancos de datos sobre el personal técnico que sirvan para atender algunas demandas por servicios de cooperación técnica.
- Identificación de programas de actualización profesional en centros de excelencia.
- Evaluación del desempeño de las redes internas e incorporar los ajustes pertinentes.

#### **4.2.2 Definir y desarrollar redes externas**

- Identificación de centros de excelencia y organizaciones que trabajen en los temas prioritarios para cada Subsistema Interamericano. Establecimientos de vínculos estables de comunicación e intercambio.
- Identificación de profesionales con conocimientos especializados en temas estratégicos para la acción del IICA. Desarrollo de vínculos formales para asociarlos a las labores de cada Subsistema Interamericano.
- Organización de reuniones y eventos internacionales de intercambio de experiencias con las organizaciones y profesionales identificados.
- Formalización de alianzas estratégicas institucionales.

### **4.3 MECANISMOS DE ARTICULACIÓN DEL SISTEMA INSTITUCIONAL**

La articulación del Sistema IICA debe partir de la identificación de sus tres ámbitos de acción: interamericano, regional y nacional.

A partir de esos ámbitos se identifican los siguientes tipos de articulación que requiere el sistema para actuar con eficiencia y eficacia.

- entre las diferentes unidades y las oficinas del Director General y Subdirector General;



- entre los especialistas del IICA de un mismo campo (redes técnicas internas) y aquellos especialistas de otras instituciones del contexto internacional (redes técnicas externas).
- entre los niveles de operación (interamericano, regional, nacional);
- entre Representantes y Director Regional en cada Centro Regional;
- entre el personal de cada ACT;

En el cuadro que sigue se identifican los mecanismos del Sistema Institucional cuya función es garantizar una operación eficiente y articulada que combine los beneficios de la especialización que genera la concentración temática con la flexibilidad y respuesta oportuna que le da la descentralización operativa de una Institución que debe atender a 33 Estados Miembros en el hemisferio.



## PROPUESTA DE MECANISMOS DE ARTICULACION

TIPO ARTICULAC.	MECANISMO	PROPOSITO	INSTRUMENTOS
1. entre las diferentes Unidades y las Oficinas del Director General (DG) y Subdirector General (SDG).	1.1 Gabinete Técnico	1.1 Analizar y ajustar la política institucional técnica en temas estratégicos para la acción del Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones semanales</li> <li>● Ayudas memoria (acuerdos)</li> <li>● Informes de seguimiento del cumplimiento de acuerdos.</li> <li>● Reuniones Ad-hoc de coordinación técnica (incluye comunicación electrónica).</li> </ul>
	1.2 Gabinete de Apoyo Institucional	1.2 Analizar y ajustar la política institucional para la gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones semanales</li> <li>● Ayudas memoria (acuerdos)</li> <li>● Informes de seguimiento del cumplimiento de acuerdos.</li> </ul>
	1.3 Gabinete Integrado	1.3 Dar seguimiento a las decisiones del CE y JIA que sean determinantes para la acción del Instituto y recibir lineamientos del DG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones mensuales</li> <li>● Reuniones especiales</li> </ul>
	1.4 Grupos de Trabajo Ad-Hoc	1.4 Asesorar al DG para atender situaciones especif. de emergencia cuyos temas crucen áreas de responsabilidad de varias unidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones Ad-Hoc</li> <li>● Informes de asesoría</li> <li>● Comunicación electrónica</li> </ul>
	1.5 Grupos de Coordinación del SDG.	1.5 Asesorar al DG en la toma de decisiones operativas sobre asuntos administrativos específicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reunión de coordinación</li> </ul>
	1.6 Reunión por Unidad	1.6 Despachar con el D.G. asuntos que competen estrictamente al ámbito de responsabilidad de la Unidad y que no requiere la participación de otras Unidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resúmenes de antecedentes y alternativas para decisión.</li> <li>● Decisiones del Director General.</li> </ul>



TIPO ARTICULAC.	MECANISMO	PROPOSITO	INSTRUMENTOS
<p>2. entre los especialistas del IICA en un mismo campo temático y aquellos de otras instituciones para el desarrollo de la excelencia técnica</p>	<p>2.1 Componente interno de las redes técnicas interamericanas.</p> <p>2.2 Componente externo de las redes técnicas interamericanas.</p>	<p>2.1 Hacer un uso pleno de las capacidades técnicas del Instituto en el desarrollo conceptual metodológico y documentación de experiencias</p> <p>2.2 Desarrollar vínculos estables con Centros de Excelencia en el mundo, que desarrollen tecnología y conocimientos de punta relevantes para la acción del IICA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones de especialistas por Area (incluye comunicación electrónica).</li> <li>● Cartas informativas (Internet).</li> <li>● Eventos técnicos.</li> <li>● Misiones de apoyo técnico especializado.</li> <li>● Intercambio de datos/información (Internet)</li> <li>● Equipos ad-hoc para elaborar documentos.</li> <li>● Sistema de proyectos</li> </ul>
<p>3. entre los responsables de unidades operativas y proyectos en los tres ámbitos de operación para la asignación de los recursos.</p>	<p>3.1 Reuniones institucionales semestrales en los centros regionales.</p>	<p>3.1 Efectuar la asignación efectiva de los recursos de la institución en función de las prioridades que define el PMP, la evolución de la demanda por servicios de cooperación, y las necesidades de modernización institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lineamientos del Director General.</li> <li>● Cifra indicativa por Centro Regional.</li> <li>● Informes de evaluación de unidades y proyectos.</li> <li>● Informes de auditoría externa.</li> <li>● Nuevas solicitudes de cooperación al IICA a nivel país, Centro Regional y de carácter interamericano.</li> <li>● Plan de implementación de la resultados de la reunión.</li> </ul>



TIPO ARTICULAC.	MECANISMO	PROPOSITO	INSTRUMENTOS
4. entre los Representantes y Director Regional	4.1 Consejo Regional.	4.1 Organizar y articular la producción y entrega de los servicios de cooperación técnica del IICA, a nivel regional y país, mediante la conjunción y movilización de capacidades técnicas y administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategia regional para la cooperación técnica.</li> <li>● Reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.</li> <li>● Visitas de supervisión.</li> <li>● Misiones técnicas institucionales.</li> <li>● Sistema regional de proyectos.</li> </ul>
5. entre el personal técnico y administrativo de las ACT en la conducción de las acciones del IICA en el país.	5.1 Comité de agencia	5.1 Conducir y coordinar los servicios de la cooperación técnica que el IICA desarrolla en el país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Programa operativo anual y planes de implementación o programas detallados de trabajo.</li> <li>● Reuniones semanales de coordinación.</li> <li>● Sistema de información general.</li> <li>● Grupos de trabajo.</li> </ul>



## **PARTE V. EL PLAN DE ACCION**

### **5.1 LA RESPONSABILIDAD DE LAS UNIDADES DE LA SEDE CENTRAL**

### **5.2 LA RESPONSABILIDAD DE LAS UNIDADES EN LOS CENTROS REGIONALES**

**Esta parte será desarrollada durante la Reunión.**



## ANEXO 1

## FUNCIONES DEL SUBSISTEMA DE DIRECCION

El Subsistema de Dirección, para conducir la acción del Instituto dentro de las normas y disposiciones reglamentarias vigentes, es responsable de:

- a. **Desarrollar la visión prospectiva de la Institución y adecuar su organización y mecanismos operativos para dar respuesta a la demanda por sus servicios, teniendo en cuenta los lineamientos y prioridades definidos por los Organos superiores y las condiciones del entorno.**
  - **Mantener un conocimiento actualizado del entorno y de la evolución de la demanda por cooperación técnica en sus Estados Miembros.**
  - **Definir la estrategia de desarrollo Institucional con base en la identificación y reforzamiento de sus capacidades en áreas prioritarias, teniendo en cuenta el comportamiento esperado de la demanda por sus servicios, sus ventajas competitivas y las capacidades y mandatos de otros organismos que en los países compiten o complementan sus servicios.**
  - **Proponer a los países estrategias para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural bajo un enfoque sistémico, que oriente tanto la definición e implementación de políticas y programas como el desarrollo de sus Instituciones en las áreas de concentración que define el PMP.**
- b. **Conducir la acción del Instituto en el marco de los lineamientos y prioridades que establece el Plan de Mediano Plazo.**
  - **Interpretar y conducir la aplicación de las disposiciones emanadas de los Organos superiores e informar sobre su cumplimiento.**
  - **Definir y aplicar la política Institucional en los campos técnico y administrativo y las orientaciones para la cooperación técnica en las áreas prioritarias de acción.**
  - **Orientar y controlar la acción del Instituto.**
  - **Conducir los procesos de asignación de recursos.**
  - **Orientar los Subsistemas Interamericanos de Articulación Temática, de Articulación Regional y de Apoyo Institucional.**
  - **Administrar la planta de personal Internacional.**



- c. **Conducir y coordinar las relaciones externas de la Institución con otros Organismos, con los Estados Miembros y con los Gobiernos de terceros países, así como definir prioridades y orientar la formalización y operación de alianzas estratégicas con otras Instituciones.**
- d. **Dar seguimiento y evaluar la acción del Instituto para retroalimentar las decisiones de orientación contenidas en el Plan de Mediano Plazo vigente, facilitar la toma de decisiones gerenciales estratégicas y operativas, y ajustar y adecuar tanto las normas como los mecanismos de operación de la Institución.**
- e. **Orientar y conducir los procesos de desarrollo organizacional que conlleven ajustes en la Organización, en los mecanismos operativos, en los sistemas de información y comunicaciones, en las normas y procedimientos y en las capacidades de sus recursos humanos.**
- f. **Articular la orientación y acción de los Centros Regionales del Instituto y de las Unidades de la Sede Central mediante:**
- **Búsqueda de coherencia y complementariedad en las Estrategias de Acción y en la definición concertada de resultados.**
  - **Diseño y operación de Proyectos y Actividades de Cooperación en las áreas prioritarias dentro del mismo marco conceptual y metodológico.**
  - **Complementación y articulación de los programas de trabajo.**
  - **Movilización de las capacidades técnicas y administrativas.**
  - **Aplicación uniforme y coherente de las normas y procedimientos.**
  - **Fortalecimiento de los Sistemas Institucionales de Programación y Evaluación, Finanzas y de Recursos Humanos.**
- g. **Definir los contenidos y estrategia de fortalecimiento y divulgación de la imagen Institucional y coordinar las acciones específicas que en este campo desarrollen las distintas Unidades.**
- h. **Orientar el desarrollo de los recursos humanos de la Institución tanto para el logro de una visión compartida sobre el mandato (Misión y Visión) Institucional, la vigencia de los valores y estilos de gestión y el fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal requeridas para una acción eficaz.**



## ANEXO 2

**FUNCIONES DE LAS UNIDADES COORDINADORAS  
DE LOS SUBSISTEMAS DE APOYO INSTITUCIONAL****1. *Subsistema de Relaciones Interinstitucionales***

- Asesorar a los miembros del Subsistema de Dirección en la toma de decisiones para el manejo de las relaciones interinstitucionales con gobiernos y organismos con los que el IICA trabaja.
- Desarrollar y orientar la aplicación de estrategias de relacionamiento interinstitucional.
- Orientar y coordinar las relaciones externas del Instituto, así como el proceso sistemático y continuo de "marketing" y comunicaciones.
- Promover y coordinar la captación de recursos externos.
- Apoyar el desarrollo de capacidades en los Centros Regionales.

**2. *Subsistema de Programación y Evaluación***

- Asesorar a los miembros del Subsistema de Dirección en la toma de decisiones institucionales para la asignación de recursos.
- Mantener actualizados los lineamientos de política para la operación del sistema.
- Desarrollar y difundir normas, procedimientos e instrumentos de programación y evaluación.
- Desarrollar sistemas especializados de información.
- Apoyar al desarrollo de capacidades en los Centros Regionales.

**3. *Subsistema de Administración de Desarrollo de Recursos Humanos***

- Asesorar a los miembros del Subsistema de Dirección en la toma de decisiones para el manejo de los recursos humanos.
- Administrar los recursos humanos de la Institución:
  - Responsabilidad directa respecto a los recursos humanos de la Sede Central.
  - Reclutamiento de PPI (Sede Central y Centros Regionales)



- Reclutamiento de PPL y PSG de la Sede
  - Clasificación de personal
  - Remuneraciones y beneficios
  - Evaluación de desempeño
  - Capacitación
- Desarrollar y divulgar políticas y procedimientos de recursos humanos.
  - Actualizar y comunicar normas, regulaciones y procedimientos, y monitorear su aplicación.
  - Supervisar la aplicación de normas, reglamentos y procedimientos de la administración de recursos humanos.
  - Desarrollar y mantener actualizados sistemas de información de recursos humanos.
  - Supervisar y apoyar a los Centros Regionales en todos los aspectos relacionados con la administración de su recurso humano.
  - Apoyar el desarrollo de capacidades en los Centros Regionales.

#### **4. *Subsistema de Administración de Recursos Financieros y Físicos***

- Asesorar en la toma de decisiones
- Administrar recursos financieros
  - Desarrollo de normas y procedimientos financieros.
  - Controlar el flujo de caja y las operaciones bancarias.
  - Monitorear e informar sobre la ejecución presupuestaria.
  - Realizar la cobranza y el control de cuotas.
  - Manejar las operaciones financieras de la Sede Central.
  - Capacitar personal.
- Mantener y desarrollar sistemas de información financiera
- Supervisar la aplicación de normas, reglamentos y procedimientos en la administración de recursos financieros, materiales y patrimonio.
- Consolidar la información contable a nivel institucional y generar los estados financieros e informes pertinentes.
- Apoyar el desarrollo de capacidades de los Centros Regionales en los temas de su competencia.



## ANEXO 4

## PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACION 1994-1995

La primera etapa de descentralización operativa del Instituto, ya concluida, permitió sentar las bases para la creación y funcionamiento de los Centros Regionales y a ellos se transfirieron las siguientes funciones y responsabilidades.

- Estrategia y Políticas Institucionales para el Centro Regional
  - Elaboración de las Estrategias de Cooperación a nivel Regional y de País
- Asignación y programación de Recursos
  - Programación de recursos a nivel de Dirección de los Centros Regionales, PROMULTIs asignados y ACTs, con base en la cifra indicativa por País y PROMULTIs.
- Negociación y formalización de Convenios y Contratos

Los Representantes y Directores de Centros Regionales tienen atribuciones para:

- Negociar y formalizar convenios para acciones de cooperación técnica de recursos externos y siempre y cuando no comprometan aportes de cuotas, hasta por US\$50 000.
- Negociar y formalizar convenios para Acciones de Apoyo Administrativo hasta por US\$ 200,000.00 anuales, por instrumento.
- Aprobar Acciones de Coyuntura con recursos pendientes de aprobación de la Dirección del Centro Regional o de las ACTs hasta por un monto de US\$ 20,000.00 (Una sola vez por año).
- Suscribir Addenda a Convenios y Contratos vigentes sin restricción de montos, siempre y cuando los términos originales del Convenio se mantengan sin modificaciones sustanciales.
- Manejo de Proyectos
  - Se transfirió integralmente el manejo de los Proyectos de ámbito nacional a nivel de las ACTs.
  - Se transfirió el manejo de los PROMULTIs de ámbito subregional y regional, asignándolos a las Direcciones de los Centros Regionales.
- Recursos Financieros



- **Creación de la Partida de Cooperación Técnica Coyuntural y de Preinversión a nivel de las ACTs y de las Direcciones de los Centros Regionales.**
- **Autorización a los Representantes para la venta de activos y servicios y la utilización discrecional de los recursos financieros generados.**
- **Administración de Personal**
  - **Contratación de Personal Profesional Local y de Servicios Generales en las ACTs y Direcciones de Centros Regionales, cuando su financiamiento proviene de recursos externos.**
  - **Contratación de Personal Profesional Local y de Servicios Generales para cubrir vacantes financiadas por recursos regulares de la estructura de personal vigente, en las ACTs y Direcciones de Centros Regionales.**
  - **Evaluación del personal Profesional Local y de Servicios Generales de las ACTs y de las Direcciones de los Centros Regionales.**
  - **Evaluación del Personal Profesional Internacional asignado a las ACTs y Direcciones de los Centros Regionales, de acuerdo con la normativa vigente.**
  - **Contratación de consultores por períodos de hasta un año.**



**DIRECCION DE PLANEAMIENTO, PROGRAMACION,  
PROYECTOS Y AUDITORIA TECNICA  
-DIPRAT-**

**LOS GRUPOS REGIONALES DE  
ANALISIS DE PROYECTOS**

**SAN JOSE, COSTA RICA**

**Agosto de 1995**



## **N O T A**

El presente documento ha sido preparado por la DIPRAT con la finalidad de avanzar en el proceso de regionalización-descentralización y facilitar al Comité de Programación ir delegando de manera gradual y progresiva responsabilidades al Centro Regional.

El mecanismo propuesto se implementaría en uno o dos de los Centros Regionales y mediante esa experiencia se evaluaría en la práctica su operatividad y se ajustarían los procedimientos.

El documento final, en lo que se refiere a estructura, responsabilidades y procedimientos de operación de los Grupos Regionales de Proyectos formará parte de un "Manual de Programación Regional" que se espera preparar en el curso del presente año.

Cabe indicar que de manera paralela se deberá realizar una intensa labor de capacitación de los Funcionarios de los Centros Regionales seleccionados, tanto para asegurar un adecuado uso de los instrumentos de programación, como para estar seguros que la descentralización no atentará contra la calidad y viabilidad de las propuestas.

En este campo DIPRAT y el Servicio I "Capacitación, Educación y Comunicación", tendrán una determinante actuación. las actividades de capacitación deberían también incluir capacitación sobre formatos y procedimientos de las fuentes de financiamiento externo y sobre técnicas y experiencias de negociación de estos recursos.

El presente documento ha sido elaborado con la finalidad de obtener comentarios de los Representantes y Directores Regionales para luego someterlo a la consideración del Director General con recomendaciones concretas en torno a los nuevos mecanismos institucionales para la identificación, elaboración y aprobación de proyectos a ser implementados como consecuencia de la creación de los Centros Regionales y que además, de funcionar correctamente, contribuirán a fortalecer a los centros y aliviar la recargada labor de las Unidades de la Sede Central.



## **LOS GRUPOS REGIONALES DE ANALISIS DE PROYECTOS (GRAP)**

### **I. ANTECEDENTES: Los Grupos Regionales de Análisis de Proyectos**

Las propuestas de todos los Proyectos de Cooperación Técnica del Instituto se han venido tramitando de manera centralizada. En efecto se conforman en la Sede Central Grupos de Análisis de Proyectos a los cuales son responsables de revisar las propuestas de proyectos de ámbito nacional y multinacional (regional, sub regional y hemisféricos) desde el punto de vista técnico y recomendar lo pertinente al Comité de Programación. Corresponde al Director General aprobar o no las propuestas teniendo en cuenta las recomendaciones que le formula el Comité de Programación.

El presente documento presenta una propuesta para conformar Grupos de Análisis Regionales de Proyectos del IICA, para avanzar en el proceso de descentralización, mediante la movilización de la capacidad técnica que posee cada centro de manera que se mejore la calidad y viabilidad de las propuestas y se simplifique y agilice el proceso de aprobación.

Los Grupos Regionales de Análisis de Proyectos serían conformados para cada proyecto que se trámite por los respectivos Directores Regionales. Estos grupos, actuando a distancia o mediante reuniones, si ello es posible, realizarían la misma labor que los actuales GAPs sólo que a nivel regional, es decir asumirían la labor de análisis que requiere el proceso de aprobación de los proyectos del Instituto y asesorarían al Director Regional y a las autoridades de la Sede Central para aprobar o no determinado proyecto de ámbito nacional, o multinacional subregional o regional.

Por otra parte se ha dado poca atención a la preparación de perfiles de proyectos, lo cual se reconoce resulta una deficiencia debido a que tiene un menor costo para el instituto rechazar en fase temprana proyectos poco prometedores y concentrarse en los de mayor impacto. Los GRAPs, por lo tanto, tendrían también la responsabilidad de analizar los perfiles de proyectos.

A continuación en las siguientes secciones se explica el procedimiento de operación de los Grupos Regionales de Análisis de Proyectos.

### **II. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Desarrollar a nivel de los Centros Regionales del Instituto un mecanismo que permita utilizar las capacidades de análisis del personal del Centro Regional en la revisión de perfiles y proyectos de Cooperación Técnica, avanzando así en la implementación del proceso de descentralización-regionalización del IICA.



y Proyectos) y ala Dirección del Area de Concentración que corresponda para comentarios.

**Paso 4.** Los funcionarios seleccionados hacen comentarios al documento proponiendo mejoras concretas, todas ellas contenidas en párrafos sustitutorios al texto original. Además expresan su respaldo o reservas al documento desde el punto de vista técnico.

**Paso 5.** El funcionario que el Director Regional designe en el Centro Regional, analiza los comentarios al documento y con base en ellos puede recomendar al Director Regional:

- i) aprobar el documento;
- ii) ajustarlo en la Sede del Centro Regional; o
- iii) devolverlo a la Unidad de Origen para ajustes.

**Paso 6.** Si el Director Regional no aprueba el perfil, debe regresar la propuesta a la Unidad de Origen con las instrucciones pertinentes.

**Paso 7.** Si el Director del Centro Regional aprueba el perfil puede seguir dos caminos:

- a) Si la propuesta involucra aportes de recursos adicionales a los asignados al Centro o la propuesta no está comprendida en las medidas de descentralización, la canaliza a la Sede Central.
- b) Si la propuesta se fundamenta en recursos asignados al Centro y fondos externos adicionales y está comprendida dentro de las medidas de descentralización autoriza su envío a las potenciales fuentes de financiamiento con copia a DIREX y a DIPRAT.

**Paso 8.** Si se sigue el primer camino el perfil, que conlleva el aporte de recursos adicionales a los asignados deberá ser aprobado por el Director General después de su consideración y recomendación favorable del Comité de Programación.



**4.1.2 Proyectos de Cooperación técnica de Ambito Nacional**

Paso 1. El funcionario que se designe prepara un texto preliminar del proyecto con la participación de técnicos de la Agencia del IICA y del país, según esto sea posible.

Paso 2. El Representante, con el concurso del personal de la Agencia a su cargo, incluido el funcionario que identificó el Proyecto, mediante el trabajo en equipo, revisa la coherencia de la propuesta con el PMP y la estrategia de cooperación a nivel de país, así como su calidad técnica y propone ajustes al documento.

Una vez que se incorporan los cambios al documento, éste pasa a denominarse "Propuesta de Proyecto". El Representante debe expresar que la propuesta es avalada por él y por la Agencia a su cargo.

Paso 3. La Propuesta de Proyectos es enviada por el Representante al Director Regional, indicando expresamente su aval al documento. De acuerdo con la temática del mismo, el Director Regional envía la propuesta a un GRAP conformado por dos o tres funcionarios del Centro, (Especialistas Regionales y/o a los asignados a las Agencias de Cooperación Técnica) y al Jefe de la Unidad Regional de Planeamiento, Programación y Proyectos.

El documento es enviado también a la Dirección del Area de Concentración y/o Servicio Especializado que corresponda para sus comentarios y aportes.

Paso 4. Los funcionarios seleccionados (incluidos los de la URP) hacen comentarios y aportes al documento proponiendo mejoras concretas, todas ellas contenidas en párrafos sustitutorios al texto original, y enviarlas al Director Regional en un plazo máximo en 15 días. Además deben expresar su respaldo o reservas al documento desde el punto de vista técnico.



Finalmente recomiendan al Director Regional:

- i) Aprobar el documento;
- ii) ajustarlo en la Sede del Centro Regional; o
- iii) devolverlo a la Unidad de Origen para ajustes.

**Paso 5.** Si se trata de recursos previamente asignados al Centro Regional, y el Proyecto tiene un costo inferior a US\$ anuales, el Director Regional lo aprobará y remitirá a la DIPRAT, la cual obtendrá la no objeción del Comité de Programación y procesará el correspondiente operativo.

Si el monto de los recursos adicionales es superior al indicado, el Director del Centro Regional aprueba el Proyecto y remite la Propuesta a la Sede Central para completar su trámite de aprobación ante el Comité de Programación. (\*)

**Paso 6.** La Dirección del Area de Concentración o Servicio Especializado asume la presentación de la propuesta ante el Comité de Programación/<sup>2</sup>(\*)

**Paso 7.** El Director General aprueba el Proyecto con base en la recomendación favorable del Comité de Programación.

## **4.2 Procedimientos y curso de revisión y análisis de los Proyectos Multinacionales**

### **4.2.1 Perfiles de Proyectos Multinacionales PROMULTIS**

**Paso 1.** El Especialista Regional que identifica la idea la concreta en un Perfil de Proyecto/<sup>3</sup>.

**Paso 2.** El Director del Centro Regional, una vez que, con el apoyo de un funcionario que él designe, verifica la coherencia del Perfil con el PMP y la Estrategia de Cooperación del IICA

---

<sup>2</sup> Otra opción para los pasos 6 y 7 es que el trámite se canalice a través del Coordinador de Centros Regionales en la Sede Central.

<sup>3</sup> Según la guía de contenido revisada.



para la Región, consulta el Perfil con un GRAP conformado por los Representantes de todas las Agencias del Centro, independientemente que alguna(s) de ella(s) no participe en su ejecución.

Los Representantes expresan su aval o reservas al documento, presentan sus observaciones y recomendaciones por escrito y en párrafos sustitutorios a los del documento, y las remiten al Director Regional.

**Paso 3.** El perfil es revisado y corregido por el especialista regional que lo identificó.

**Paso 4.** El Director del Centro Regional aprueba el perfil y puede seguir dos caminos.

a) Si la propuesta involucra aportes de recursos adicionales a los del Centro o la propuesta no está en las medidas de descentralización, la envía a la Sede Central.

b) Si la propuesta se fundamenta en recursos asignados al Centro y fondos externos adicionales y está comprendida dentro de las medidas de descentralización, autoriza su envío a las potenciales fuentes de financiamiento con copia a DIREX y a DIPRAT.

#### **4.2.2 Proyectos Multinacionales Regionales o Subregionales PROMULTIS**

**Paso 1.** El funcionario que el Director del Centro Regional designe prepara el texto preliminar del Proyecto/<sup>4</sup>.

**Paso 2.** El Director Regional envía el texto preliminar tanto a los Representantes en las Agencias de Cooperación Técnica o a otros funcionarios del Centro Regional, y a la respectiva Area de Concentración o Servicio Especializado para comentarios y aportes. Dichos funcionarios, que conforman el GRAP para este tipo de proyectos, deben remitir sus sugerencias por escrito en la forma de párrafos



sustitutorios. En ese proceso se deben efectuar las consultas con autoridades nacionales.

- Paso 3. El responsable del PROMULTI prepara una versión ajustada con la colaboración del Area de Concentración y/o Servicio Especializado que corresponda hasta llegar a una versión que cuente con su pleno respaldo.
- Paso 4. El Director Regional, si avala el proyecto, debe expresar por escrito su respaldo al documento y lo envía a la Dirección de Area de Concentración o Servicio Especializado que corresponda, la cual debe canalizar la propuesta para su consideración por el Comité de Programación. La presentación del Proyecto en ese foro la asume el Area de Concentración o Servicio Especializado.
- Paso 5. Corresponde al Comité de Programación recomendar al Director General la aprobación o no aprobación del Proyecto/<sup>5</sup>.

## **V. VENTAJAS DEL PROCEDIMIENTO**

- a. Se moviliza la capacidad técnica de los Centros Regionales del Instituto para mejorar la calidad técnica de los Proyectos de Cooperación del IICA/<sup>6</sup>.
- b. Se utiliza la Estrategia de Cooperación del IICA para la Región como un marco guía para la identificación, elaboración y ajuste de las propuestas de manera que los proyectos implementen de manera clara la estrategia regional.
- c. Se facilita, simplifica y agiliza el proceso de aprobación de los proyectos en la Sede Central al desarrollarse la mayor parte del proceso de revisión y análisis en el Centro Regional.

---

<sup>5</sup> En todo el procedimiento descrito la instancia que eleva un documento a otra instancia superior debe acompañarlo con un memorando en el cual exprese su aval o reservas sobre la propuesta, con la fundamentación correspondiente. DIPRAT revisará si esta condición se ha cumplido para procesar el respectivo operativo.

<sup>6</sup> No necesariamente se producirá una movilización física de los funcionarios.



- d. Se facilita la articulación de los nuevos proyectos con los existentes a nivel del Centro Regional facilitando la conformación y consolidación gradual de los Sistemas de Proyectos.
- e. Se favorece el proceso de implementación de los Centros Regionales al desarrollarse uno de sus mecanismos operativos más importantes.

## **VI. LIMITACIONES**

El procedimiento puede parecer burocrático y lento. Los pasos sin embargo pueden darse muy rápidamente si se logra involucrar a los especialistas del Centro en la preparación del Proyecto, es decir si se logra generar productos institucionales de buena calidad y si se hace un uso intensivo de las nuevas capacidades y tecnología de comunicación (Fax e Internet).

Sin embargo se prevé que se presentarán las siguientes limitaciones que sólo podrán superarse en la práctica.

- a. Dificultades para movilizar físicamente a los funcionarios del Instituto de una Agencia de Cooperación Técnica a otra, lo cual requerirá reforzar la disponibilidad de recursos en los Centros Regionales para este fin o para integrarlas a INTERNET.
- b. Resistencia de algunos funcionarios que todavía visualizan los proyectos como productos personales y no institucionales.
- c. La falta de un efectivo programa de capacitación de los funcionarios del Instituto para evitar los errores que se cometen tanto en la preparación de las propuestas como en su trámite. Esta labor se considera esencial si se quiere avanzar de manera sólida y rápida en el proceso de descentralización-regionalización.

Por ello cabe señalar que la experiencia indica que los trámites de aprobación se retrasan principalmente por deficiencias de calidad técnica o contenido de las propuestas y no por los pasos que el trámite conlleva. Estos rechazos significan demoras y dilaciones en el trámite de aprobación que se pueden evitar.

- d. Finalmente es importante avanzar en la revisión del formato de proyecto vigente para simplificarlo y mejorar las instrucciones para facilitar su utilización.



**FUNCIONES DE LOS ESPECIALISTAS REGIONALES EN:  
ESTUDIOS Y PROYECTOS Y  
PROGRAMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

**A. ESPECIALISTA REGIONAL EN ESTUDIOS Y PROYECTOS**

Bajo la orientación y supervisión del Director del Centro Regional, el Especialista tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Brindar cooperación técnica y participar en la elaboración de estudios sectoriales a nivel regional y nacional.
  - a. Apoyando la organización, orientando y en los casos que corresponda coordinando las actividades de equipos interdisciplinarios integrados para la preparación de estudios.
  - b. Participando en la preparación de aspectos específicos de los estudios sectoriales en el tema de su especialidad y apoyando la revisión y análisis de los documentos elaborados.
  - c. Apoyar en los temas de su especialidad la preparación de la estrategia de cooperación del IICA a nivel nacional y regional.
2. Brindar cooperación técnica a las ACT's del IICA y a los países miembros en la identificación, elaboración, análisis y ejecución de proyectos de cooperación técnica en el marco de las Estrategias de Cooperación del IICA en los niveles regional y país.
3. Brindar cooperación técnica a las ACT's del IICA y equipos técnicos de los Estados Miembros en la identificación y en la preparación de proyectos de inversión en:
  - a. La organización y orientación de equipos interdisciplinarios, aplicación y ajuste de metodologías, transferencia de experiencias y análisis de los documentos elaborados.
  - b. La coordinación y participación en equipos interdisciplinarios integrados para la identificación y elaboración de proyectos de inversión y de cooperación técnica.



- c. Los procesos de captación de recursos externos para financiación de la identificación, preparación y ejecución de proyectos de inversión.
  - d. La identificación de oportunidades para la participación del Instituto en licitaciones públicas nacionales e internacionales de interés estratégico para el Centro Regional y la elaboración de propuestas técnico-económicas a ser presentadas en licitaciones y concursos.
4. Apoyar a las ACT's en la organización y ejecución de eventos de capacitación en el tema de proyectos.
  5. Organizar, coordinar y participar en la ejecución de eventos de capacitación regional sobre el tema de proyectos.
  6. Mantener actualizado el Sistema de Información Regional de Proyectos.
  7. Participar en la captación, desarrollo y adaptación de metodologías de identificación y elaboración de proyectos de inversión y de cooperación técnica y de estudios sectoriales.
  8. Participar en la red de especialistas en proyectos del IICA y aportar al Centro de Documentación de la DIPRAT/CEPPI, información sobre proyectos, consultores, organismos de financiamiento, fondos de preinversión, etc.
  9. Apoyar a la formalización y ejecución de alianzas con otros organismos en el tema de identificación, elaboración y ejecución de proyectos de inversión y cooperación técnica y de estudios sectoriales.
  10. Apoyar al Director Regional en los aspectos relacionados con las actividades de preinversión/inversión y en los de programación, seguimiento y evaluación de los proyectos de cooperación técnica.

**B. ESPECIALISTA REGIONAL EN PROGRAMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Bajo la orientación y supervisión del Director del Centro Regional, el Especialista tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Coordinar el proceso técnico de elaboración de la Estrategia Regional y apoyar a las ACT's en la elaboración de la estrategia del IICA a nivel de país.



2. Apoyar el proceso de asignación de recursos a nivel del Centro Regional en:
  - a. La consolidación del Programa-Presupuesto del Centro Regional.
  - b. La consolidación del Programa Operativo del Centro Regional.
3. Brindar apoyo técnico al Centro Regional en la identificación y preparación de instrumentos de cooperación.
4. Coordinar y orientar el proceso de aprobación de instrumentos de cooperación técnica a nivel del Centro Regional.
5. Desarrollar el Sistema de Información Gerencial del Centro Regional y mantener actualizada la información generada por las ACT's y los PROMULTI y del ámbito regional, para el Sistema de Seguimiento y Evaluación y la memoria institucional.
6. Elaborar los informes periódicos a nivel regional del Sistema de Seguimiento y Evaluación y preparar los informes solicitados por el Director Regional y la Sede Central.
7. Apoyar en la organización de equipos para realización de evaluaciones a nivel de la Dirección del Centro Regional y de las ACT's y a la ejecución de las mismas.
8. Realizar el seguimiento de la aplicación de las decisiones de política institucional en el ámbito regional.
9. Apoyar en la difusión de los resultados de la cooperación del IICA en el ámbito regional y a las ACT's en la aplicación de las experiencias exitosas.
10. Apoyar a la elaboración del Programa de Acción Conjunta y de Cooperación Recíproca de las ACT's del Centro Regional.
11. Apoyar la coordinación de actividades entre los Centros Regionales.





