

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE  
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**UNA APROXIMACION A LOS NICHOS TEMATICOS**

*INFORME DEL GRUPO SINTESIS SOBRE ASPECTOS TECNICOS*

Borrador para comentarios

IICA  
# 3196  
2000  
MFN-9075

Junio 27, 2000

Feb-05/01  
CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION

"RODRIGO PEÑA"

IICA - COLOMBIA

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE  
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**UNA APROXIMACION A LOS NICHOS TEMATICOS**  
*INFORME DEL GRUPO SINTESIS SOBRE ASPECTOS TECNICOS*

**Borrador para comentarios**

**Junio 27, 2000**

**CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION**

**" RODRIGO PEÑA "**

**This One**



**1E16-NRY-FOTP**

*[Handwritten signature]*

100 SET 21 P 2 57

IICA-COLOMBIA		CODIGO
		ARCHIVO
FECHA	SEP 22/00	1361
Resp.	Acción Tomada	Firma
N. RIVAS		
Observaciones:		

200 3796  
2000  
0025

## INDICE DE CONTENIDO

<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>3</b>
ORIGEN DEL PROCESO .....	3
OBJETIVO Y CONTENIDO DEL DOCUMENTO .....	3
<b>A. MARCO GENERAL DE REFERENCIA: PRINCIPALES CAMBIOS EN EL ENTORNO DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL .....</b>	<b>4</b>
EL ENTORNO INTERNACIONAL.....	4
ENTORNO NACIONAL .....	6
LA NECESIDAD DE UN CAMBIO INSTITUCIONAL .....	6
ELEMENTOS PARA ORIENTAR AJUSTES EN LAS REFORMAS INSTITUCIONALES.....	8
<b>B. IMPLICACIONES PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA DEL IICA.....</b>	<b>9</b>
ALGUNAS PRECISIONES CONCEPTUALES PARA EL TRABAJO TEMÁTICO Y OPERATIVO.....	9
<b>C. PROPUESTA DE TRABAJO TEMÁTICO Y METODOLÓGICO.....</b>	<b>13</b>
AMBITOS Y FUNCIONES DE LA ACCIÓN INSTITUCIONAL .....	13
BUSCANDO LA CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO TÉCNICO DEL IICA. ....	15
LO NACIONAL, REGIONAL Y HEMISFÉRICO.....	17
OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN HEMISFÉRICA .....	18
OBJETIVOS DE LAS ACCIONES REGIONALES .....	18
<b>D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>19</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>21</b>
<b>1. SINTESIS DE LA ACCION INSTITUCIONAL .....</b>	<b>19</b>
<b>2. COMPETITIVIDAD CON EQUIDAD: SINTESIS DE OBJETIVOS CORPORATIVOS Y FORMAS DE COOPERACION.....</b>	<b>20</b>
<b>3 MEJORAMIENTO EN LAS CONDICIONES DE VIDA EN EL MEDIO RURAL: SINTESIS DE OBJETIVOS CORPORATIVOS Y FORMAS DE COOPERACION. ....</b>	<b>22</b>
<b>4 SINTESIS: IMPLICACIONES OPERATIVAS.....</b>	<b>23</b>



## ANTECEDENTES

### Origen del proceso

1. En diciembre de 1999, el Director General instruyó a todas las Unidades del IICA para que concentraran y consolidaran, de manera coherente y articulada, las acciones de cooperación técnica programadas para el período 2000-2001. Ellas debían clasificarse en dos nichos temáticos: Competitividad con Equidad en Cadenas Agroalimentarias y Mejores Condiciones de Vida en los Espacios Rurales. Adicionalmente identificó tres Ejes Articuladores Estratégicos: Educación y Capacitación, Información y Comunicación y Pensamiento y Acción Estratégica.
2. Con el fin de responder a las instrucciones del Director General y a la responsabilidad hemisférica de la Institución, CONPLAC y CONTEC se reunieron el 16 de marzo del 2000, a fin de precisar la instrumentación de este proceso. En lo que respecta al Pensamiento y Acción Estratégica, se ha planteado que el contenido de este eje comprendería las siguientes líneas de trabajo: Políticas Públicas, Reforma Institucional y Reposicionamiento de la agricultura y Diálogo Hemisférico, para lo cual juegan un papel relevante las tareas de análisis prospectivo referidos a la Agricultura y su Entorno.
3. Como parte de un ejercicio de programación estratégica en la cual participaron todas las unidades del Instituto (Sede y Centros Regionales), se realizó un proceso de síntesis técnica sobre los aspectos relacionados con la labor técnico-temática del Instituto, lo que ha fortalecido las bases para establecer un método de funcionamiento interno que permitirá transitar hacia un estadio superior de la transformación institucional, tanto desde la perspectiva temática como desde la dimensión de los procedimientos de trabajo en equipo y gestión participativa que le permita alcanzar niveles de excelencia en su acción de apoyo a los países.

### Objetivo y contenido del documento

4. **Objetivo.** El objetivo de este documento es contribuir a que el IICA pueda alcanzar, *en lo temático*, una efectiva homologación de marcos conceptuales, metodológicos y operativos en los temas centrales del desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural, que se definen en torno a dos desafíos insoslayables que enfrentan los países de la región: a) Lograr la competitividad de la agricultura con equidad y reducir la pobreza rural mediante un mejoramiento de las condiciones de vida del medio rural, atendiendo a un uso racional de los recursos naturales. *En lo operativo*, definir una estrategia que le permita al Instituto mejorar su nivel de eficiencia operativa, a través de una mejor articulación funcional.
5. **Contenido.** En su primera parte, este documento presenta las características sobresalientes del entorno (externo e interno) que influye y condiciona el accionar presente y futuro de la agricultura y su medio rural, mismo que plantea la necesidad de introducir cambios en su institucionalidad. Esos elementos evidencian profundas implicaciones para el accionar del IICA y sirven como referentes para sentar las bases



tanto del marco estratégico de la institución como del marco conceptual y operativo que debería orientar nuestro quehacer y su oferta de cooperación. En la segunda parte, se presentan las definiciones de los temas principales en los cuales el Instituto focalizará su acción. En la tercera parte, se realiza una propuesta de trabajo como resultado de un ejercicio de planificación estratégica, donde se combinan las acciones para la cooperación técnica haciéndolas converger en los dos nichos temáticos indicados y se establecen sugerencias de ajustes institucionales y en los mecanismos de trabajo, a los efectos de lograr una mayor articulación en las tareas de la cooperación técnica con los Países Miembros.

**A. MARCO GENERAL DE REFERENCIA: Principales cambios en el entorno de la agricultura y el medio rural**

**El entorno internacional**

6. **Globalización y apertura.** La agricultura se enfrenta a un proceso de globalización y apertura comercial, una de cuyas manifestaciones más relevantes son los incrementos en los flujos de comercio de mercancías, servicios, inversiones y capital financiero; lo cual deja pocos grados de libertad a los gobiernos nacionales para establecer controles que modifiquen los efectos sociales y medioambientales no deseados de la globalización.
7. Como parte de ese proceso, se está construyendo un nuevo marco institucional internacional que incorpora elementos en lo que hace a medio ambiente, superación de la pobreza, producción y comercio. Una de las manifestaciones más evidentes es la normativa asociada a los acuerdos de la OMC, donde la agricultura se regula expresamente por el Acuerdo sobre Agricultura y por otros instrumentos tales como el Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, el de Derechos de Propiedad Intelectual ligada al Comercio Agrícola, el de Comercio de Servicios, el referente a los Obstáculos Técnicos al Comercio, el Mecanismo de Solución de Diferencias, etc. Adicionalmente, los países están negociando acuerdos comerciales de nueva generación que modifican las reglas del juego de la institucionalidad prevaleciente, así como las formas de aplicarla.
8. **El papel de la tecnología y la innovación.** En la nueva fase del desarrollo político y económico de América Latina y el Caribe, en la cual es indispensable superar contradicciones y retrasos sociales y ambientales, implica la revalorización de la agricultura y particularmente del papel de la investigación y el desarrollo tecnológico en ella, como instrumento de competitividad. Para que la agricultura pueda jugar un papel estratégico es indispensable un mejoramiento significativo de su productividad física y económica, sobre todo en los ecosistemas tropicales menos permeados en los sistemas productivos por el desarrollo de innovaciones, que aquellos templados, impulsar la diversificación productiva, mejorar los niveles de calidad de los productos agropecuarios y su inocuidad como alimentos y desarrollar procesos de transformación bajo el complejo agroindustrial. Esta nueva agricultura deberá procurar asimismo la explotación y el uso de los ecosistemas y la biodiversidad y el



aumento de la producción exigido por el crecimiento poblacional y contribuir a la reducción de la pobreza agregada. Todo ello amerita un drástico cambio tecnológico de la agricultura requiriéndose la incorporación de nuevas biotecnologías para aprovechar las ventajas comparativas y crear ventajas competitivas, así como aquellas amigables con el medio ambiente. También tecnologías de informática, telecomunicaciones, electrónica y aquellas que tienen que ver con la formación y organización del capital social a fin de que la sociedad rural pueda contribuir y a la vez se beneficie de la agricultura y sus productos por vía del cambio técnico bajo una concepción ampliada. En ello se debe intensificar el tránsito de un paradigma de generación y transferencia de tecnología a otro sustentado en la innovación tecnológica; es decir conocimiento llevado al mercado en una concepción más amplia como respuesta al reto de lograr la competitividad de la agricultura en un ámbito de equidad y de sustentabilidad de los recursos naturales..

9. **Límites del potencial de los Recursos Naturales.** Los avances tecnológicos en los últimos veinte años han resultado en una mejoría en cuanto a la disponibilidad de alimentos y en la disminución del hambre en comparación con décadas pasadas, lo que sin duda se debe al progreso alcanzado en la aplicación de semillas mejoradas, fertilizantes, pesticidas e irrigación; sin embargo, analistas indican que este progreso se ha logrado a expensas del deterioro de los recursos naturales.
10. En general, se observa una tendencia a la disminución de las tierras agrícolas por diversas razones, entre ellas por deterioro debido al uso en conflicto con su capacidad, por catástrofes e inundaciones, por la expansión de áreas urbanas que además del crecimiento poblacional, deben absorber a los campesinos que migran por abandono de las tierras deterioradas o marginales, y por el atractivo de la industrialización. La calidad de los recursos naturales en proporción a la población explica en parte, no de poca consideración, la pobreza existente en determinadas regiones.
11. **Deterioro creciente de las condiciones de vida de la población rural.** Las Agendas Presidenciales están repletas de acuerdos y propuestas que tratan de revertir las tendencias medioambientales negativas que van desde el calentamiento global hasta la desertificación. Adicionalmente, múltiples organismos internacionales, así como los propios países realizan denodados esfuerzos para adoptar agendas innovadoras para activar la economía rural con base en actividades vinculadas a lo agroalimentario, así como a lo agrícola. Esto en un esfuerzo por aprovechar el potencial de generación de empleo e ingresos rurales de todos los sectores y la inminente relación con la base de recursos naturales y el medio ambiente.
12. Los países y los organismos internacionales asumen nuevas visiones y agendas innovadoras de la economía rural, comprendiendo lo agrícola, lo agroalimentario y una renovada ruralidad, comprendiendo importantes potenciales de empleo e ingresos rurales agrícolas y no agrícolas y decisivas interrelaciones con la biodiversidad, las decisivas interrelaciones con la biodiversidad, los recursos naturales y el medio ambiente<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver por ejemplo, trabajos de la Comisión Interagencial IICA-BID-CEPAL-FAO-FIDA sobre Nueva Ruralidad



## **Entorno Nacional**

13. **Las reformas nacionales.** La mayoría de los países de la región se han abocado a reformas en las políticas económicas y en el Estado con fuertes incidencias en el desempeño de la agricultura y en las condiciones de vida del medio rural. Se han observado logros significativos, en torno al logro de marcos macroeconómicos más estables, en retomar el crecimiento económico. Pero diversos análisis realizados indican que no se han logrado avances en la distribución de los frutos del crecimiento y que por el contrario, se han profundizado los niveles de equidad en América Latina y el Caribe, donde las estadísticas indican que nuestra región se presenta con la más alta desigualdad y creciente pobreza, con grandes atrasos educativos y en la inversión social.
14. **Las reformas en la agricultura.** La agricultura ha sido uno de los sectores más expuestos a las reformas económicas e institucionales, debido en gran medida al gran intervencionismo estatal en los mercados (tanto domésticos como externos) que caracterizó la estrategia de desarrollo anterior. Las reformas han modificado de manera dispar el desempeño de las actividades productivas, la forma de hacer negocios en la agricultura e inclusive las fuentes de generación de ingresos en las zonas rurales, especialmente de los grupos de pequeños productores y campesinos.
15. Si bien es cierto que a lo largo de la geografía continental se cuentan con variados ejemplos de actividades con exitoso desempeño en un entorno más abierto y con menores apoyos estatales (por ejemplo los cultivos no tradicionales para la exportación), la gran mayoría de las unidades productivas de la agricultura (especialmente aquellas cuya producción está destinada al mercado doméstico) han experimentado dificultades para enfrentarse a este nuevo ambiente competitivo y en muchos casos ha significado su postración y desaparición del mercado.

## **La necesidad de un cambio institucional**

16. Derivado de lo anterior, se destaca la necesidad de superar dos retos apremiantes: a) Mejorar la competitividad de la agricultura pero con atención a la equidad y al uso racional de los recursos naturales, y b) Reducir la pobreza rural y mejorar las condiciones de vida en las zonas rurales.
17. El primer reto demanda de una visión más amplia, integral y sistémica de la agricultura que supere la visión de las fincas, los cultivos y las crianzas. Para ello, se requiere contar con estrategias definidas para modernizar la agricultura nacional, con políticas sectoriales que actúen en sintonía con las políticas macroeconómicas, reconozcan la heterogeneidad de la estructura productiva del agro y la necesidad de integrar los diferentes eslabones de las cadenas productivas desde la producción primaria, pasando por su procesamiento e incorporación de servicios, hasta su destino en los mercados finales, domésticos e internacional.



18. ***La estrecha visión del sector público agropecuario sobre la competitividad.*** Para afrontar el reto de la competitividad hay que reconocer que gran parte de los ingredientes que influyen sobre la competitividad sectorial se encuentran fuera del ámbito de la responsabilidad del sector público agropecuario (política macroeconómica, desarrollo de la infraestructura, combate a la pobreza, planificación y gestión de los recursos naturales, etc.), lo cual demanda ajustes institucionales, redefinición de roles y el desarrollo de mecanismos de articulación entre los actores públicos y de éstos con los privados. El desafío de la competitividad a través de los complejo agroalimentarios, supera el campo de acción y las competencias tradicionales de los Ministerios de Agricultura, con lo cual plantea la necesidad de rediseñar a los propios Ministerios de Agricultura
19. Al Sector Público Agropecuario (MAGs más instituciones especializadas), le compete la responsabilidad de mejorar la eficiencia en la provisión de servicios para una agricultura competitiva y el de promover una cultura de calidad. Para ello deben modernizarse los servicios de innovación tecnológica ( recordar que la tecnología es la principal fuente de aumento en la productividad), la sanidad agropecuaria, la calidad de los productos y promoverse el desarrollo de los mercados de servicios, la gestión empresarial y la incorporación de consideraciones relacionadas a las preocupaciones ambientales.
20. ***Aspectos institucionales de la nueva ruralidad.*** Encarar el segundo reto requiere reconocer que el desarrollo del medio rural no necesariamente (o solamente) pasa exclusivamente por las actividades derivadas de la producción agrícola. Obviamente encarar este segundo reto también excede las funciones y capacidades de los Ministerios de Agricultura, a quien usualmente se le encomienda la temática del desarrollo rural y requiere del involucramiento de otros Ministerios, Gobiernos locales, instancias regionales y organizaciones representativas de la sociedad civil, así como de nuevas formas institucionales de coordinación, de formulación y ejecución de las políticas y estrategias para el desarrollo del medio rural.
21. ***Ambos retos requieren de mercados eficientes, influyentes y transparentes.*** Finalmente, se debe encarar la tarea para desarrollar los mercados, y promover el desarrollo de instrumentos novedosos los hagan que permitan hacerlos más eficientes y transparentes (tales como bolsas, mercados de futuros, cámaras arbitrales, etc.), al tiempo que se desarrollen las capacidades de los productores para utilizar la tecnología de la información, para usar los nuevos instrumentos de manera eficiente, canalizar sus inversiones, minimizar sus riesgos y maximizar aprovechar sus beneficios.
22. ***Los ajustes necesarios a las reformas institucionales.*** Las tendencias de las reformas institucionales en el sector agropecuario observadas a lo largo de las Américas plantean inquietudes justificadas sobre la pérdida de importancia que en los discursos políticos y las acciones concretas está experimentando la agricultura como sector y la gestación de un proceso de modernización excluyente (construcción de islas de modernidad en un mar de pobreza). Por ello, se plantea la necesidad de introducir ajustes de rumbo que estas vienen tomando.



## **Elementos para orientar ajustes en las reformas institucionales**

23. ***Promoción de una nueva visión de la agricultura y su reposicionamiento.*** El trabajar con una concepción tradicional de la agricultura impide valorar adecuadamente su importancia al desarrollo nacional y apreciar sus múltiples dimensiones e interrelaciones con la sociedad rural y el resto de la economía. También es necesario reposicionar a la agricultura en cuanto a la valoración de su importancia en la mente de líderes, funcionarios públicos, empresarios y a la sociedad en general. Esta debe construirse mediante un diálogo que derive en consensos, se transforme en estrategias para la acción y que contemple los diferentes planos de las mismas.
24. ***La construcción de una nueva institucionalidad un esfuerzo de todos.*** La construcción de una nueva institucionalidad sólo puede ser emprendida mediante un esfuerzo conjunto de organizaciones públicas y privadas. En el caso del sector público, es necesario plantear el rol de los Ministerios de Agricultura de cara a las nuevas condiciones mencionadas y encarar exitosamente los retos que impone el hecho de que la competitividad en complejos agroalimentarios y el desarrollo rural, rebasan las fórmulas institucionales y las competencias de los Ministerios de Agricultura.
25. ***Nuevas capacidades para formular la política adecuada.*** La reforma de las instituciones publicadas ha derivado en la pérdida de personal profesional bien preparado, al mismo tiempo que la capacidad de liderazgo de los Ministerios de Agricultura. No obstante, es necesario fortalecer sus capacidades analíticas y de pensamiento estratégico, así como de las organizaciones del sector privado, disponer de bases analíticas y esquemas de concertación para la formulación de políticas y para apoyar los procesos de negociaciones comerciales. Para ello es requisito invertir en recursos humanos, mejorar los sistemas de información y la capacidad para realizar estudios que apunten las decisiones de política.
26. ***La consideración de la heterogeneidad de los actores clave para la formulación de la política.*** Existe un comportamiento y características diferenciadas de los actores en la agricultura: hay agricultores que son competitivos (agricultura comercial), hay otros que potencialmente son competitivos pero presentan limitaciones para lograrlo (agricultura de transición) y existen los agricultores de subsistencia que difícilmente podrán ser competitivos en lo que están haciendo, dadas sus grandes limitaciones estructurales.
27. ***Los agricultores de cara al mercado.*** Es necesario enfatizar el criterio de producir lo que el mercado requiere, para lo cual resultan indispensables dos elementos: a. disponer de información que permita hacer "inteligencia de mercados" a fin de identificar productos con cuya demanda es dinámica; b. impulsar el desarrollo de una cultura empresarial preparada para actuar en mercados dinámicos y cambiantes,



con capacidad para adelantarse a los acontecimientos, flexibles para innovar e incorporar los cambios que transformen amenazas en oportunidades.

## **B. Implicaciones para la cooperación técnica del IICA**

28. En este ámbito se destaca la necesidad de apoyar a los países a superar dos retos apremiantes mencionados previamente de mejorar la competitividad de la agricultura prestando especial atención a la equidad, a las necesidades de los recursos naturales para mantener su utilidad presente y futura; y, reducir la pobreza rural mejorando las condiciones de vida en las zonas rurales.
29. La adecuación de la institucionalidad en función de los retos de la competitividad y la nueva concepción del desarrollo rural, debe establecer claramente los roles de los actores públicos y privados, así como los mecanismos de concertación y colaboración que permitan implementar exitosamente las acciones estratégicas en esta dirección. En ambos casos, como se señaló, la acción excede largamente las funciones de los Ministerios de Agricultura (mandantes en primer instancia del IICA) y ello obliga a nuestra institución a incorporar en su clientela y coordinar acciones con otros actores públicos y privados.
30. ***Mayores demandas por apoyos técnicos y mayores restricciones presupuestales.*** El abrir el abanico de actores públicos y privados derivado de acuerdo con los nuevos desafíos afrontados por la agricultura y el medio rural, plantea un escenario de demandas crecientes por apoyos técnicos de los países. Ese escenario tiene que confrontarse con la realidad de una creciente restricción financiera que experimenta el Instituto, lo cual lo obliga a plantear estrategias de trabajo más imaginativas, más focalizadas y con mayor efectividad en los recursos asignados.
31. ***Focalización de la acción del IICA.*** Ante el desafío descrito, se ha propuesto concentra la actividad de la cooperación técnica de la Institución en torno a dos Nichos Temáticos: a) Competitividad de la Agricultura con Equidad; y b) Mejoría en las Condiciones de vida del Medio Rural. La definición de estos nichos busca orientar y focalizar con mayor precisión las actividades del Instituto, para garantizar el cumplimiento de su objetivo fundamental, cual es el contribuir al desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

### **Algunas precisiones conceptuales para el trabajo temático y operativo**

32. ***Desarrollo Sostenible de la Agricultura y su Medio Rural.*** Es el proceso de desarrollo del espacio rural que busca satisfacer para el presente y el futuro las necesidades de la población de manera conjunta con aquellas de los sistemas de recursos naturales para sustentar la vida actual sin comprometer aquellas del futuro. Este proceso esta orientado a mejorar en forma sostenida los niveles de vida de la población rural, mediante el incremento en la capacidad y eficiencia del complejo agroalimentario, en respuesta a las demandas específicas del mercado nacional e internacional, en un contexto en que se aboga por las necesidades de los



recursos naturales para sustentar la vida actual sin comprometer aquellas del futuro se realizan las acciones necesarias sobre los recursos naturales para mantener la vida actual sin comprometer las necesidades del futuro. Enfatizamos que el proceso de desarrollo se entiende como tal sólo si beneficia a todas los agentes económicos y actores sociales involucrados asegurando con acciones específicas que no se generen externalidades sociales o medioambientales negativas.

33. ***Competitividad de la Agricultura con Equidad.*** La competitividad de la agricultura es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica resultante de la agregación de valor que tiene una cadena agroalimentaria (y sus respectivas empresas – eslabones- y agentes económicos) para mantener, ampliar y mejorar, de manera continua, su participación en el mercado realizando las acciones pertinentes para la conservación y sostenibilidad de su base productiva y generando ingresos que les permitan mejorar continuamente sus condiciones de vida. El garantizar un mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo humano con equidad, requiere que todos los actores participen en los circuitos comerciales competitivamente, para lo cual, también la agricultura familiar, las medianas, pequeñas y micro empresas deben incorporar los temas de sanidad agropecuaria, calidad total, inocuidad de alimentos y la innovación. Asimismo, se deben adoptar políticas públicas para mejorar sus niveles de participación en los procesos de desarrollo.
34. En la mayoría de los países tal capacidad está condicionada por un conjunto de factores que operan en los ámbitos nacional, regional (meso) y local. En el ámbito nacional tanto la gobernabilidad, como las políticas educativa, científica y tecnológica y macroeconómica <sup>2</sup> juegan un papel determinante. En el nivel meso se destacan especialmente la base de recursos naturales (disponibilidad per cápita y calidad), así como la ubicación geográfica de las unidades de producción con relación a los mercados, y las facilidades de comunicación y transporte. A nivel micro los factores que determinan la competitividad están muy relacionados con la capacidad de la propia empresas por innovar y producir oportunamente bienes con la calidad demandada por el mercado. (organización, productividad y rentabilidad)
35. También debe considerarse que hay crecientes presiones porque la competitividad involucre también (en todos los niveles) componentes de gestión medioambiental a nivel de empresas. Así por ejemplo, la normativa que surge de la ISO 14000 impone nuevas condiciones en lo que hace a procesos productivos limpios, orientados a minimizar o eliminar externalidades mediambientales negativas.
36. ***Mejoría de las Condiciones de Vida del Medio Rural.*** La premisa que ordena la discusión es que el proceso de desarrollo debe beneficiar a todas los agentes económicos y actores sociales involucrados. El concepto de medio rural sustituye la definición tradicional – de pequeños y micro productores primarios y pobres rurales – por una de corte espacial, en la cuál se define lo rural como la población ubicada en un territorio que se extiende a través de regiones y espacios no urbanos. Este espacio por lo tanto puede estar conformado por paisaje natural, tierras de laborío,

---

<sup>2</sup> Políticas cambiaria, monetaria y tributaria especialmente.



áreas forestales, pequeños centros poblados y ciudades pequeñas, núcleos de industria y centros de toma de decisiones.

37. Lo rural está conformado entonces por una malla económica y social diversa, en la cual interactúan unidades productivas de diversos tamaños, negocios, comercio y servicios, agroindustrias pequeñas y medianas. Su base productiva está compuesta por las tradiciones culturales, los recursos naturales y su hábitat, y por una institucionalidad referida a normativas y formas organizativas diversas que orientan y cohesionan los agregados sociales. Este enfoque espacial del medio rural va más allá de los recursos naturales y actividades productivo comerciales agropecuarias, proporcionando nuevas alternativas a los pobladores rurales para mejorar sus niveles de vida, derivadas entre otros de la prestación de servicios ambientales, como también de actividades vinculadas al ecoturismo y agroturismo. En este contexto, las estrategias y políticas de desarrollo rural se revitalizan, como producto de la triple función - productiva, social y ambiental - de los territorios rurales.
38. ***Relación entre Competitividad con equidad y mejoría de las condiciones de vida en el medio rural.*** Por lo explicado anteriormente, es obvio que los dos nichos se encuentran altamente relacionados. En efecto, es imposible concebir la competitividad de la agricultura sin incluir el tema central de equidad. De la misma forma que la solución de innumerables cuellos de botella que inhiben el acceso de la población rural a los beneficios del desarrollo estarían vinculados a mejorías sustantivas en su competitividad. Por ejemplo, la construcción de infraestructura tal como carreteras, puentes, puertos o aeropuertos en regiones aisladas de los centros dinámicos de desarrollo, permite su interconexión y por ende facilita el acceso a mercados de insumos y productos, al mismo tiempo que reduce directamente los costos de transporte y los tiempos de conmutación entre puntos de origen y llegada de los productos y las personas. De la misma manera que la llegada de servicios que aseguren el acceso a la electricidad y telefonía viabilizan el acceso a la información y, probablemente, garantizan mejores procesos de toma de decisiones en inversiones y producción.
39. Por otro lado, el tema de equidad como característica inherente de la competitividad es poco tangible si ésta última se concibe sólo desde la perspectiva economicista, la cual concentra, una parte importante de sus instrumentos, en la reducción de costos de producción como la salida más rápida, en el corto plazo, para alcanzar los mercados con un menor precio final. Sin duda, ésta es una vía para “ser competitivos”; sin embargo, este es sólo un cariz del problema, la competitividad – sentido laxo -- se plantea desde diversos ámbitos y en varios niveles.
40. En efecto, la competitividad no sólo puede alcanzarse a través de una reducción de los niveles salariales y los precios relativos (insumo/producto), ni se puede manejar solamente desde la perspectiva de gestión del riesgo y de la incertidumbre de la producción (fluctuación de precios y pérdidas por motivos climatológicos).



41. Incorporar el concepto de equidad y asociarlo a la competitividad debe ser entendido también entre agentes de diversos eslabones de la cadena, entre diferentes grupos de productores que se vinculan de manera diferenciada con la misma cadena (p.ej. manejo de volúmenes), la vinculación diferenciada por género a diversos procesos de una cadena, entre eslabones localizados en el norte y el sur de las Américas.
42. Otro aspecto poco discutido sobre el asunto de equidad está relacionado con sus características territoriales, es decir con las posibilidades efectivas que tienen ciertas regiones de vincularse con algún grado de éxito a determinadas cadenas y la importancia que se diseñen instrumentos económicos específicos para promover el desarrollo en regiones más pobres.
43. No obstante se reconoce que el ámbito de acción del Instituto está centrado a “la agricultura”, es fundamental entender que el asunto en cuestión – la competitividad – es, en efecto, el resultado de una compleja matriz de relaciones que extrapolan largamente a los productores, las empresas y las cadenas. Sólo una vez entendidos los factores que inducen o condicionan el grado de competitividad de determinadas empresas, productos o agroindustrias, (o tipos de agricultura) es más fácil definir las “actividades estratégicas” que deben realizar los Ministerios de Agricultura y el sector privado para promover exitosamente la competitividad de la agricultura.
44. ***Cadenas agroalimentarias y espacios territoriales como unidades de análisis y operación.*** La cadena agroalimentaria es uno de los componentes que fundamentan la concepción de la agricultura sistémica. Estas incluyen, además de la producción primaria, los diversos procesos de transformación que sufre un producto desde su origen en la finca hasta llegar al consumidor final. No sólo involucra a los eslabones más inmediatos de transformación y procesamiento de productos primarios – leche, yogurt, queso, etc. – sino que también aquellas actividades productivas y/o de servicios que se vinculan con procesos complementarios, como por ejemplo productos para el empaquetado, etc.
45. Esta concepción de cadenas facilita, en la práctica, el diseño y establecimiento de conglomerados alrededor de determinadas cadenas, las cuales pueden jugar el papel crucial de impulsores del proceso de desarrollo en determinadas unidades territoriales. En cualquier caso, el funcionamiento exitoso de cada eslabón (y empresa) de la cadena requiere de un hábil manejo de actividades específicas en procesos de negociación. Estos facilitarán una distribución “equitativa” de los beneficios entre todos los agentes (actores) involucrados en diversos eslabones (y empresas) del proceso productivo.
46. En el caso de “espacios territoriales”, estos están generalmente acotados a unidades de análisis y operación que presentan características sociales, productivas/económicas y medioambientales más o menos homogéneas típicamente rurales. Por motivos prácticos estas áreas de intervención corresponden con unidades administrativas como los municipios (cantones), en otros casos se definen a partir de su homogeneidad agroecológica caso de microregiones, en otros son las



microcuencas o cuencas los espacios compartidos por la población rural la que se adopta como unidad de planificación y acción.

### C. Propuesta de Trabajo Temático y Metodológico

47. Frente a este enorme desafío que se asocia a una creciente demanda por apoyos técnicos, el IICA ha decidido vigorizar su oferta de servicios mediante acciones cuyo centro de gravedad es el fortalecimiento del andamiaje técnico con la institución apoya los procesos de cambios sectoriales. Tal como se ha adelantó previamente, la búsqueda de un equilibrio entre la cobertura, calidad de los servicios técnicos, y recursos disponibles, lleva a la institución a acotar el ámbito de sus actividades dentro de dos nichos temáticos: a) Competitividad de la Agricultura con Equidad; y b) Mejoría en las Condiciones de vida del Medio Rural. La definición de estos nichos busca orientar y focalizar con mayor precisión las actividades del Instituto, para garantizar el cumplimiento de su objetivo fundamental, cual es el contribuir al desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

#### Ambitos y funciones de la acción institucional

48. *La hipótesis de trabajo.* Como una forma de organizar la discusión sobre el posicionamiento estratégico del IICA en los próximos años y la posibilidad de definir acciones estratégicas en el corto plazo, el grupo de síntesis recogió una hipótesis que permite estructurar el análisis de la información recabada para ese fin en las Regiones y en la Sede. Esta hipótesis se puede plantear en los siguientes términos: “ Para lograr consolidar el liderazgo técnico del Instituto, hay que tratar de focalizar su acción técnica y fortalecer su estrategia a través de una mejor articulación funcional, que eleve su eficiencia operativa”
49. *Método.* La idea de profundizar en la percepción que existe en el IICA con relación a la hipótesis planteada, condujo a la necesidad de establecer un método de análisis basado en la revisión de información proveniente de las distintas unidades de la institución. Sin pretender ser exhaustivo se identificaron como unidades de reporte a los Centros Regionales y a la Sede Central. Con ese fin se ha organizado la información en forma matricial, tal y como se ilustra a continuación.
50. A partir de la información recopilada de las Regiones y de la Sede Central se construyó un agregado de los temas que conforman el futuro quehacer del Instituto, lográndose una tipología a partir de los nichos temáticos. Este ordenamiento matricial permitió registrar desde los objetivos funcionales de cada eje articulador, hasta un detalle de las acciones que cada una de las unidades consideró como necesarias para el cumplimiento de dicho objetivo. A su vez la articulación y ordenamiento de estas acciones en el tiempo pasaría a definir la estrategia operativa para cada uno de esos ejes.



## Matriz de Ordenamiento del Trabajo Institucional

<b>NICHOS TEMATICOS</b> 	<b>Ejes Articuladores Estratégicos</b>  <b>Líneas de trabajo</b> 	<b>Acción / Pensamiento Estratégico</b> 	<b>Información</b>	<b>Capacitación Educación</b>
<b>Mejores Condiciones de Vida en los Espacios Rurales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernización Empresas Campesinas.</li> <li>▪ Manejo Integrado de los RNR</li> </ul>	<b>Políticas Públicas y Estrategias</b>			
<b>Competitividad con equidad en Cadenas Agroalimentarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociaciones Comerciales</li> <li>▪ Innovación y Divulgación tecnológica</li> <li>▪ Red fitozoosanitaria y de inocuidad de alimentos</li> <li>▪ Red Agroempresarial</li> <li>▪ Formación y Capacitación de RH</li> </ul>		<b>Modernización Institucional</b>  <b>Diálogo Interamericano</b>		

51 Desde esta perspectiva el análisis comparativo, sugiere las prioridades en el quehacer institucional, ya sea por la coincidencia en los términos que se ejecutan las acciones en las distintas regiones, o bien por omisión manifiesta, en el caso de que algunos de las acciones prioritarias necesarias, no se ejecuten y precisan ser promocionadas a partir del trabajo prospectivo que corresponde a las unidades de la Sede.

52 Cabe señalar, que los resultados del proceso de síntesis involucraron la lectura y análisis horizontal y vertical de las matrices agrupada por nichos y ejes articuladores, buscando establecer los elementos comunes entre la información enviada por los Centros Regionales y la de la Sede Central del Instituto así como los temas y funciones articuladoras que corresponden a los dos niveles analizados, el hemisférico y el regional.



## **Buscando la consolidación del liderazgo técnico del IICA.**

54. *Mejor articulación y focalización temática.* Claramente el liderazgo técnico es una función directa de la cobertura temática y de la calidad y oportunidad de los servicios técnicos que proporciona la institución, frente a la demanda que por estos servicios manifiestan los países. Como se desprende del memorando de Orientaciones Estratégicas y de las opiniones de las diversas unidades institucionales, la focalización y articulación temática y la articulación operativa es requisito para consolidar una plataforma de excelencia y liderazgo técnico bajo un modelo de acción descentralizado, que se organice funcionalmente bajo la forma de redes<sup>3</sup>, considerando la acción concertada en los ámbitos nacional, regional y hemisférico.
55. La perspectiva temática se refiere a aspectos que se dan al nivel de las mentes de los funcionarios, del entendimiento compartido de la Misión y de los objetivos de la cooperación institucional, de los modelos de análisis y del diseño de soluciones. Es decir, de aquellos aspectos relacionados a la necesaria unidad de pensamiento que debe existir entre los especialistas del Instituto. Dicho de otra manera, los que hacen cooperación técnica deben desarrollar y apropiarse de un pensamiento corporativo tanto en la especificidad de sus campos de especialidad como en las dimensiones transtemáticas de los mismos. Ello facilitará el aprovechamiento de sinergias y potenciará el impacto de nuestras acciones de cooperación a los países.
56. *¿Cómo mejorar la articulación temática?* Se considera necesario potenciar cuatro mecanismos: Redes de Especialistas y Equipos Funcionales de Trabajo Transtemático, Grupos de Reflexión y Análisis Estratégico (GRAEs) y Programas de Capacitación especializados. Estos mecanismos facilitarán la integración “temática” de profesionales de diversas unidades en actividades técnicas relacionadas con ambos Nichos. Cabe aclarar que el éxito de este modus operandi sólo puede garantizarse si se promueve un grado significativo de especialización temática en los miembros del equipo, al mismo tiempo que se garantice la vinculación técnica multidireccional con las unidades operativas de las ACs, y Centros Regionales y a las Direcciones de Areas Temáticas, quienes deberán ejercer liderazgo en la inducción temática.
57. Los focos de acción institucional, según se desprende del análisis de las matrices antes citadas, son: Políticas públicas (con énfasis en negociaciones comerciales y procesos de integración regional), Dialogo Interamericano, e Institucionalidad. Dos de ellos, políticas públicas y modernización institucional funcionan como hilos conductores y proveen el blanco técnico de apoyo a los países. Por su parte, el foco de acción del IICA centrado en el apoyo al Diálogo Hemisférico contribuye a fortalecer los Procesos de Integración en sus componentes técnicos y políticos. Estos focos de acción o líneas de trabajo, se viabilizan a través del manejo que hace la institución para incidir positivamente en el mejoramiento del recurso humano.

---

<sup>3</sup> Ver párrafo No. 56



En ese terreno se encuentran involucrados tanto las instituciones rectoras de la “agricultura”, como los cuerpos superiores de los organismos internacionales especializados que la apoyan. Este es el grupo de focos de acción que se transforma en el fundamento funcional de nuestro quehacer que facilita la articulación temática. No obstante cada uno ellos tiene su importancia específica y se sustenta por fuerza propia, nuestra concepción y entendimiento de la complejidad del proceso de desarrollo exigen pleno reconocimiento de la importancia trascendental que juegan sus interacciones.

58. El entendimiento y manejo práctico de estas interacciones son también cruciales entre los dos nichos temáticos: la competitividad de cadenas y las condiciones de vida del espacio rural, efectivamente existen muchos puntos de encuentro entre ambos temas que demandan una visión clara del conjunto. Sin embargo, pareciera ser que el punto focal de la acción se centra alrededor de la necesidad de profundizar la concepción de los marcos conceptuales y dinamizar el análisis del entorno de región, que haga posible un mejor posicionamiento en los temas que actualmente trabaja la institución, dicho en otras palabras para que el Instituto consiga consolidar su liderazgo técnico es necesario perfeccionar el manejo de ciertos aspectos especializados de los nichos temáticos a través de la profundización de conocimientos teóricos, analíticos y operativos, acrisolando su “expertise” para alcanzar la excelencia en la cooperación técnica.
59. Aún cuando no se logra observar ( en la información proporcionada) una posible dispersión temática, ya que al ámbito de temas parece acotado a las capacidades del instituto, es particularmente notable que en el caso del nicho vinculado a la competitividad, no es claro que el IICA haya consolidado un enfoque técnico con propuestas claras sobre la inclusión de los temas de equidad y de recursos naturales. Esta parece ser un desafío importante que permita acompañar a otras acciones en las cuales el IICA ha desarrollado claras ventajas para orientar y apoyar a los países.
60. *Articulación operativa* En el caso de la articulación operativa, esta tiene dos dimensiones, una asociada a una definición corporativa formal de roles y funciones de las unidades técnicas nacionales, regionales y hemisférica y sus relaciones funcionales de actuación. Otra relacionada con la necesidad de superar la dispersión en las estrategias de cooperación y concentrarse en la identificación y/o generación de estrategias de carácter corporativo según campo prioritario de cooperación. El IICA trabaja en diferentes planos de acción que van desde la nacional a lo hemisférico, pasando por las particularidades diferenciadas del ámbito regional. Una mayor articulación de la acción institucional requiere de clarificar las interrelaciones que deben darse entre estos tres planos de acción.
61. Como se anticipó la coexistencia y complementariedad de las actividades en estos tres ámbitos requiere una diferenciación clara de funciones para cada nivel y el fortalecimiento (o creación) de mecanismos idóneos de articulación entre ellos, de manera que se garantice un proceso de Programación Corporativa. De acuerdo a lo dicho, los programas, proyectos o actividades se consideran corporativos si tienen



determinadas características relacionadas con lo temático, lo metodológico y lo estratégico. Ahora bien, son ejecutadas de manera diferenciada pero forma complementaria entre sí por instancias hemisféricas, regionales y nacionales, conforme la definición previa de sus roles. Por lo tanto, los productos de la función corporativa serán los constituirán aportes a la construcción de una base común de pensamiento para la acción en los temas centrales de "competitividad con equidad" y "mejoramiento de las condiciones de vida en los espacios rurales".

62. Las acciones corporativas entonces, tanto las temáticas como las relativas a las estratégicas de cooperación, deben cumplir una función articuladora y transformarse en el disparador del proceso de armonización de las acciones globales de la Institución; abriendo la opción de la construcción horizontal entre Consorcios y la construcción vertical entre las AC + Direcciones Regionales + Sede. En esta perspectiva, su objetivo fundamental, en el mediano plazo, es la construcción de marcos conceptuales y metodológicos que contextualicen el análisis y la acción del IICA. En los ANEXOS se incluye dos matrices que informan del quehacer corporativo en el conjunto de sus dimensiones.
63. Para fortalecer la actividad hemisférica el eje articulador "Pensamiento y Acción Estratégica" destaca el análisis de los temas concernientes a la "Agricultura y su Entorno", esta columna cumple una función fundamental para reforzar las bases conceptuales, metodológicas y operativas que sirven de directriz del quehacer técnico del Instituto. Por lo tanto, sus primeros productos aportarán a la construcción de una base común en los temas centrales de "competitividad con equidad" y "mejoramiento de las condiciones de vida en los espacios rurales" (position papers). Adicionalmente, los productos también incluirán instrumentos conceptuales, metodológicos y operativos que vinculen a ambos.

### **Lo Nacional, Regional y Hemisférico**

64. El IICA trabaja en diferentes planos de acción que van desde la nacional a lo hemisférico, pasando por las particularidades diferenciadas del ámbito regional. Una mayor articulación de la acción institucional requiere de clarificar las interrelaciones que deben darse entre estos tres planos de acción.
65. Alcanzar el objetivo central del quehacer institucional del IICA, el cual es "Contribuir al desarrollo competitivo y sostenible de la agricultura y el medio rural", implica consolidar una estructura institucional de tal manera que sus tres ámbitos de acción –nacional, regional y hemisférico- interactúan articuladamente. Esto significa trabajar en un marco de políticas y estrategias con visiones compartidas, como prerrequisito para consolidar una plataforma de excelencia y liderazgo técnico, bajo un modelo de acción descentralizado.
66. La coexistencia y complementariedad de las actividades en estos tres ámbitos requiere una diferenciación clara de funciones para cada nivel y el fortalecimiento (o creación) de mecanismos idóneos de articulación y complementación entre ellos.



## **Objetivos de la Función Hemisférica<sup>4</sup>**

67. ***En Pensamiento estratégico.*** Desarrollar, implementar y validar marcos conceptuales y metodológicos conducentes al análisis prospectivo de la Agricultura y su entorno, a la identificación y diseño de políticas públicas y su gestión, a las ***transformaciones*** institucionales y al reposicionamiento del desarrollo sostenible de la agricultura en el diálogo interamericano
68. ***En Capacitación y educación.*** Contribuir a elevar los niveles de pertinencia y calidad de los sistemas nacionales de formación y capacitación de recursos humanos para la agricultura y a capacitar funcionarios de entidades públicas y privadas en temas estratégicos especialmente el de la competitividad del sector, para su desempeño.
69. Promover iniciativas asociadas a los procesos de integración regional, que regulen el reconocimiento internacional de títulos profesionales y de programas, incluida la libre circulación de servicios profesionales (evaluación y acreditación internacional de programas)
70. Orientar y coordinar las acciones que el Instituto ejecute en materia de capacitación y educación en las áreas de acción prioritarias del IICA y orientar e impulsar las actividades de capacitación interna en función de las necesidades de la cooperación a los Estados Miembros.
71. ***En Comunicación e información.*** Apoyar procesos de organización y difusión de información agrosocioeconómica sobre el desarrollo sostenible de la agricultura. Para mejorar los procesos de toma de decisiones en los Estados Miembros.
72. En la perspectiva de la información y comunicaciones permitirá poner a disposición de todos el enorme arsenal que la Sede y los CRs tienen para beneficio de la cooperación del Instituto y en la perspectiva de la educación permitirá constituir a la brevedad una base de conocimiento materializado en módulos y contenidos de capacitación, a partir tanto de lo que ya viene realizando el IICA, como de los nuevos materiales que están en preparación y otras que deberán prepararse para completar dicha base.

## **Objetivos de las acciones regionales**

73. Apoyar a los países de determinada Región en el proceso de integración social y técnico-económica, en el marco de la organización de países de la región, desarrollando la capacidad de reflexión, visión de futuro y capacidad de negociación, formulación e implementación de iniciativas en temas agropecuarios estratégicamente prioritarios

---

<sup>4</sup> Según se desprende de la información proporcionada por los Centros Regionales e Unidades de la Sede Central



74. **Pensamiento estratégico:** Desarrollar el marco conceptual para los estudios y análisis ligados a los temas estratégicos que contribuyen a fortalecer los procesos de integración regional. Analizar las potencialidades de la región en el marco del comercio internacional bajo el enfoque de cadenas productivas
75. **Modernización institucional.** Se promueve los mecanismos de concertación publico-privados para análisis de los temas vinculados al comercio, políticas de financiamiento y otros que hacen a la competitividad de la región. Se estimula y apoya el desarrollo de servicios de apoyo a la agricultura en materia de tecnología, sanidad, asistencia técnica específica con una visión integral (compartida) de la importancia de la conservación y manejo de los recursos naturales. Promoción y consolidación de foros regionales del sector publico, privado y publico-privado.
76. **Educación y Capacitación.** Establecimiento de acuerdos para la modernización de la educación agrícola superior y manejo de programas de capacitación especializados en temas de interés común.
77. **Información y Comunicación.** Establecimiento de mecanismos de enlace para el desarrollo de una plataforma integrada para difusión de información útil a los procesos de información y a los servicios vinculados a la agricultura. Asimismo, se establecen y operan Grupos de Reflexión y Análisis Estratégico (GRAEs)

#### D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

78. **Las conclusiones** centrales a que se llega como resultado de este examen de lo reportado por los países (CRs) y la Sede, se refieren a la necesidad de privilegiar un enfoque corporativo que permita capitalizar el esfuerzo de las diferentes unidades de la Institución, focalizando y desarrollando los mecanismos articuladores a los que hace mención en el texto.
79. Hay lugar para afinar aún más el rol y funcionamiento de los distintos niveles en los que se ubica la acción del IICA.
80. **Recomendaciones.** Finalmente cabe destacar el listado de recomendaciones que se recogen del material analizado y que se presentan a continuación:
81. Internalizar en toda la institución una cultura de prioridades corporativas en los aspectos temáticos y estratégicos de la cooperación técnica, para lo cual hay que generar visiones compartidas.
82. Intensificar el diálogo, coordinación y concertación permanente entre los especialistas de las redes y grupos funcionales, utilizando preferentemente los medios electrónicos de comunicación. Esto facilitará, entre otras cosas, arribar a visiones compartidas por parte de los especialistas del IICA, uniformar criterios, coordinar acciones, enriquecer conceptos, socializar información, etc.



83. Estableciendo reuniones periódicas de los especialistas para concertar actividades y definir complementación de recursos de los diferentes operativos para ejecutarlas con una visión corporativa.
  84. Diseñando e institucionalizando mecanismos para la cooperación horizontal entre unidades del IICA y la participación de especialistas en apoyo a actividades de otras unidades (por ejemplo, entre la sede y CRs, intra CRs e inter CRs)
  85. Designando un técnico de enlace en los CRs para coordinar aspectos estrictamente temáticos con las Direcciones de Áreas de Concentración y entre CRs, donde lo ideal es que cada CR pueda contar con un especialista regional por cada área de concentración temática.
  86. Constituyendo un fondo para publicar y difundir trabajos técnicos (tipo fascículos) de actualidad e importancia temática.
  87. Institucionalizar los Grupos de Reflexión y de Análisis Estratégico (GRAEs), a efectos de identificar y analizar temas estratégicos emergentes relacionados con la evolución de la agricultura y el medio rural y su entorno.
  88. Establecer un fondo para financiar el estudio de nuevos temas y tipos de acciones con alto potencial estratégico par la agricultura o de generación de nuevos recursos. (Acciones promocionales de preinversión).
  89. Establecer un sistema permanente de seguimiento a las alianzas estratégicas que mantiene la institución, donde las políticas deben ser definidas corporativamente y no producto de iniciativas aisladas y muchas veces no coordinadas previamente.
  90. Formalizar una instancia técnico-negociadora de propuestas de cooperación técnica para financiamiento externo (agencias, gobiernos y empresa privada) con el objeto de ampliar la cooperación técnica.
  91. Establecer un fondo y un programa para asegurar la actualización permanente de los técnicos del Instituto como un medio de asegurar la excelencia en la cooperación brindada, que incluya pasantías, cursos cortos, seminarios, invitación de conferencistas de alto nivel y prestigio, matrículas en programas de educación a distancia, etc.
  92. Fortalecer el CRIA como la instancia orientadora y coordinadora del desarrollo de la plataforma de sistemas electrónicos de información y comunicación como instrumento para potenciar el trabajo técnico del IICA y su efectividad en la cooperación a los países.
-



---

**ANEXOS**



---

## ANEXO 1

### Síntesis de la acción institucional

**Los Objetivos corporativos, campos de acción prioritarios, focos de acción, ejes articuladores estratégicos y tipos de acciones de cooperación técnica del IICA <sup>5/</sup>**

**Objetivo:** Que los Estados Miembros logren posicionar la agricultura y eleven sus niveles de competitividad, en concordancia con las estrategias para reducir la pobreza en las zonas rurales y alcanzar la sustentabilidad de los recursos naturales. <sup>6/</sup>

**Campos prioritarios:**

Insertar la agricultura en el comercio internacional y en el proceso de integración de las Américas. Fortalecer los sistemas de sanidad agropecuaria y de inocuidad de alimentos. Desarrollo y manejo integrado de los recursos naturales. Fortalecer la educación y la capacitación. Fortalecer los sistemas de innovación tecnológica. Mejorar las condiciones de vida en las comunidades rurales. Modernizar la institucionalidad de la agricultura. Posicionar la agricultura en el diálogo interamericano.

**Focos de Acción <sup>7/</sup>**

1. Dialogo Interamericano (Procesos de Integración y otros)
2. Políticas públicas.
3. Recursos humanos.
4. Institucionalidad

---

<sup>5/</sup> Se refiere a acciones de servicio a los países. Hacia el IICA deben incluirse otras actividades en los Ejes de Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico, y Capacitación.

<sup>6/</sup> Expresión en forma de Objetivos de las denominaciones de ambos Nichos Temáticos proporcionados por el Memo 044 del DG.

<sup>7/</sup> Identificados a partir del análisis de las matrices completadas por la Sede y los Centros regionales.



## Competitividad con Equidad

### Síntesis de Objetivos Corporativos y Formas de Cooperación

<b>Ejes Articuladores Estratégicos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>¿Qué hace el IICA? <sup>8/</sup></b>
1. Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico	Eleva los niveles de competitividad de la agricultura mediante el apoyo los procesos técnicos y económicos requeridos por los procesos de integración; la identificación y diseño de políticas públicas y transformaciones institucionales; y el posicionamiento de su desarrollo sostenible en el diálogo regional e interamericano.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora y divulga marcos conceptuales</li> <li>2. Promueve, facilita y asesora el diálogo y la acción cooperativa entre instituciones y países (eventos, foros presenciales y electrónicos, redes, programas cooperativos)</li> <li>3. Promueve y apoya procesos de modernización y reforma institucional</li> <li>4. Promueve alianzas estratégicas.</li> </ol>
2. Educación y Capacitación	<p>Eleva los niveles de pertinencia y calidad de la formación y capacitación de recursos humanos para la agricultura y capacitar a funcionarios de entidades públicas y privadas en temas estratégicos para su desempeño.</p> <p>Promover y apoyar iniciativas asociadas a los procesos de integración regional que regulen el reconocimiento de títulos profesionales y técnicos, incluida la libre circulación de servicios profesionales. (evaluación y acreditación internacional de programas)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora y divulga marcos conceptuales</li> <li>2. Promueve, facilita y asesora el diálogo y la acción cooperativa entre instituciones y países (eventos, foros presenciales y electrónicos, redes, programas cooperativos)</li> <li>3. Promueve y apoya procesos de modernización y reforma institucional</li> <li>4. Desarrolla y transfiere nuevos métodos, modelos y estrategias</li> <li>5. Capacita (sector público y privado)</li> <li>6. Ejerce Secretarías Técnicas Ejecutivas de mecanismos cooperativos</li> </ol>
3. Información y Comunicación	Apoyar procesos de organización y difusión de información agrosocio-económica sobre el desarrollo sostenible de la agricultura para contribuir a la toma de decisiones de los países miembros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promueve, facilita y asesora la acción cooperativa entre instituciones y países (recursos electrónicos, redes, programas cooperativos)</li> <li>2. Desarrolla y transfiere nuevos métodos, modelos y estrategias</li> </ol>

<sup>8/</sup> Prácticamente en todos los casos el IICA efectúa cooperación técnica directa a proyectos y programas y elabora informes, documenta experiencias y prepara y distribuye publicaciones.



## A. Mejoramiento Condiciones de Vida Medio Rural

### Síntesis de Objetivos Corporativos y Formas de Cooperación

Ejes Articuladores Estratégicos	Objetivos	¿Qué hace el IICA? <sup>9</sup>
1. Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico	Fortalecer las capacidades nacionales para superar la pobreza y mejorar las condiciones de vida en el medio rural.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora y divulga marcos conceptuales</li> <li>2. Promueve, facilita y asesora el diálogo y la acción cooperativa entre instituciones y países (eventos, foros presenciales y electrónicos, redes, programas cooperativos)</li> <li>3. Promueve y apoya procesos de modernización y reforma institucional</li> <li>4. Promueve alianzas estratégicas</li> <li>5. Identifica ideas de proyectos y apoya su formulación</li> </ol>
2. Educación y Capacitación	Fortalecer programas nacionales de extensión y capacitación agrícola y rural, y a elevar los niveles de pertinencia y calidad de la educación técnica agropecuaria y básica rural.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrolla y transfiere nuevos métodos, modelos y estrategias</li> <li>2. Promueve y apoya procesos de modernización y reforma institucional</li> <li>3. Capacita (sector público y privado)</li> </ol>
3. Información y Comunicación	Fortalecer la articulación, en los ámbitos hemisférico, regional y nacional, de las acciones de información y de comunicación agrosocioeconómica para apoyar la toma de decisiones de los actores públicos vinculados a la pequeña producción y de las comunidades rurales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrolla y transfiere nuevos métodos, modelos y estrategias</li> <li>2. Promueve, facilita y asesora la acción cooperativa entre instituciones y países (medios electrónicos, redes, programas cooperativos)</li> </ol>

Las dos primeras líneas de acción (hilos conductores) Políticas y Modernización Institucional proveen el fundamento técnico de apoyo a los países de la región, mientras que - el Diálogo Hemisférico - es evidentemente el componente político que sustenta a las otras dos y, al mismo tiempo, es sustentado por ellos. En ese componente se encuentran involucradas tanto entre las instituciones rectoras de la "agricultura", como los cuerpos superiores de los organismos internacionales especializados apoyándola.

<sup>9</sup> **En todos los casos el IICA efectúa cooperación técnica directa a proyectos y programas y elabora informes, documenta experiencias y prepara y distribuye publicaciones**



## ANEXO .3

### Síntesis de la Acción Institucional

#### 1. Ejes articuladores estratégicos, focos de acción y tipos de acciones de cooperación técnica del IICA <sup>10/</sup>

<b>Ejes Articuladores Estratégicos</b>	<b>Focos de Acción</b>	<b>¿Qué hace el IICA?</b>
4. Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico 5. Educación y Capacitación 6. Información y Comunicación	1. Procesos de Integración 2. Políticas públicas 3. Recursos humanos 4. Institucionalidad	1. Elabora y divulga marcos conceptuales 2. Efectúa diagnósticos, y análisis prospectivos y estratégicos 3. Promueve y apoya procesos de modernización y reforma 4. Desarrolla y transfiere nuevos métodos, modelos y estrategias 5. Capacita (sector público y privado) 6. Promueve, facilita y asesora el diálogo y la acción cooperativa entre instituciones y países (eventos, foros presenciales y electrónicos, redes, programas cooperativos) 7. Ejerce Secretarías Técnicas Ejecutivas de mecanismos cooperativos 8. Elabora informes, documenta experiencias y prepara y distribuye publicaciones 9. Efectúa cooperación técnica directa a proyectos y programas Identifica ideas de proyectos y apoya su formulación

<sup>10/</sup> Extraído de las matrices completadas por los Centros Regionales y la Sede. Se refiere a acciones de servicio a los países. Hacia el interior del IICA deben incluirse otras actividades en los Ejes de Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico, y Capacitación.





