



Cooperación Técnica Horizontal

Promoviendo la innovación para el desarrollo
del sector agrícola de las Américas



Cooperación Técnica Horizontal

Promoviendo la innovación para el desarrollo
del sector agrícola de las Américas

Guillermo Toro Briones¹

¹ Ingeniero Agrónomo y Economista Agrícola de la Universidad Católica de Chile y Máster en Economía Agrícola con mención en Política y Desarrollo. Fue Coordinador del Proyecto SYNCO en la Corporación de Fomento y posterior Director de Información Agrícola de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), Asesor Económico de la Gerencia del Fondo de Investigaciones Agrícolas en Venezuela, Asesor del Ministerio de Agricultura en Política Agrícola y en el Frente Económico de Ministros de Ecuador, Asesor del Ministerio de Agricultura en Guatemala, Jefe del Departamento de Administración y Finanzas del Servicio Agrícola Ganadero (SAG) y Miembro del Grupo de Trabajo de ODEPA en relación con organismos internacionales de Chile. Fue funcionario del IICA desde 1976, donde se desempeñó, entre otros, como Especialista en Planificación y Política Agrícola en varios Estados Miembros, Representante de la Oficina de Honduras, Especialista en Políticas para el Desarrollo Rural, Representante de la Oficina de Uruguay, Director de Operaciones de la Región Sur y Director de Cooperación Técnica Horizontal.

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2009

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en <http://www.iica.int>.

Editora: Olga Patricia Arce

Corrección de estilo: Olga Patricia Arce

Diagramado: Ana Catalina Lizano Q.

Diseño de portada: Servigráficos La Nación

Impresión: Imprenta IICA, Sede Central

Toro Briones, Guillermo

Cooperación técnica horizontal: promoviendo la innovación para el desarrollo del sector agrícola de las Américas / IICA, Ed. por Olga Patricia Arce. San José, C.R.: IICA, 2010

78 p. ; 21 x 21 cm

ISBN 13: 978-92-9248-233-6

1. Organizaciones internacionales 2. Cooperación internacional 3. Asistencia técnica 4. Innovación I. IICA II. Título

AGRIS

E14

DEWEY

338.91

San José, Costa Rica

2010

Contenido

PRESENTACIÓN	vi
INTRODUCCIÓN	1
1. Entorno y evolución de la cooperación técnica horizontal	4
1.1 Un vistazo a la cooperación internacional	7
1.2 La esencia de la cooperación técnica	7
1.3 Consideraciones conceptuales	9
1.4 Cultura de cooperación a través de la historia del IICA	10
1.5 La cooperación técnica horizontal en el marco de los mandatos del IICA	13
1.6 Declaración de París y la CTH, nuevos retos para la cooperación internacional	13
1.7 La cooperación técnica horizontal promovida por otros organismos internacionales	16
2. Principios teóricos de la cooperación técnica horizontal	18
2.1 De la cooperación asistencial a la cooperación solidaria	20
2.2 Promoviendo la solidaridad en la agricultura mediante la CTH	22
3. El IICA como plataforma de la CTH para la agricultura	26
3.1 El proceso de gestión de la cooperación técnica del IICA en la creación de capacidades	26

3.2	La gestión de la CTH	28
3.3	El rol del IICA en la CTH durante el período 2006 – 2010	29
3.3.1	La propuesta institucional para la cooperación horizontal	31
3.4	El IICA como facilitador en la triangulación de la cooperación técnica bilateral	31
3.4.1	Definición de la cooperación triangular	32
3.4.2	Gestión de la cooperación triangular por medio del IICA	33
3.5	Agregación de valor en el marco de la gestión del IICA	34
4.	Marco operativo de la CTH	37
4.1	Estrategia operativa para entregar CTH a los países	38
4.1.1	Organización y desarrollo de misiones técnicas de cooperación	38
4.1.2	CTH a través del intercambio de expertos “asesoría técnica”	40
4.1.3	Participación y organización de eventos	42
4.1.4	Gestión de información sobre temas específicos	43
5.	Instrumentos para identificación de oferta y demanda de CTH	44
5.1	Instrumentos para identificar oferta	45
5.1.1	Identificación y promoción de “nodos de referencia”	45
5.1.2	Registro de expertos y catálogo de experiencias exitosas	49

5.1.3 La nueva plataforma para la CTH	50
5.2 Instrumentos para identificar demanda	52
5.2.1 Información de la oficina nacional	52
5.2.2 Respuesta a la demanda coyuntural de las organizaciones nacionales	53
5.2.3 Demandas generadas por los acuerdos bilaterales firmados entre países	53
6. Nuevos desafíos y oportunidades de la CTH	55
6.1 Demandas de la CTH	57
6.2 Planes de acción de la CTH desde el IICA	58
6.3 Nuevos retos de la CTH	59
7. Literatura consultada	62
8. Anexos	
Anexo 1. Algunos aspectos de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo	64
Anexo 2. Ejemplo de una experiencia exitosa	66
Anexo 3. Generación del catálogo de experiencias exitosas	68

PRESENTACIÓN

Víctor. M. Villalobos Arámbula
Director General del IICA

Para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), cuyo mandato es la cooperación técnica entre sus Estados Miembros, la sistematización de su quehacer en torno al tema de la cooperación técnica horizontal desde sus orígenes hasta la actualidad, representa una oportunidad para evidenciar el esfuerzo de brindar a las comunidades rurales y al sector agrícola en general, mecanismos de gestión para innovar los procesos de desarrollo para el bien común de las Américas.

Las numerosas experiencias generadas en los países de América se han convertido en modelos e instrumentos para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural y posteriormente se han transformado en bienes públicos intercambiables. Gracias a la documentación y difusión de estas experiencias, mediante la metodología utilizada por el Instituto desde la División de Cooperación Técnica Horizontal, las demandas y ofertas en el tema han servido para la solución de problemas en contextos similares.

Estos mecanismos de solidaridad utilizados por los organismos internacionales para entregar la cooperación a sus usuarios, se propicia gracias al aporte de los países a través de la plataforma hemisférica y la estructura organizativa que posee el Instituto en sus 34 oficinas.

Se reconoce la labor realizada por Guillermo Toro Briones, cuya vida ha estado asociada por más de 30 años al sector agrícola en el IICA. Como Especialista en Economía Agrícola y Especialista Regional en Políticas Agrícolas, además de múltiples funciones como Representante, Director de Operaciones para la Región Sur, Director de Cooperación Técnica Horizontal, entre otros, ha logrado reunir en este documento “un antes y un después” de los esfuerzos relacionados con la cooperación técnica del Instituto.

Esperamos que este instrumento generado en el IICA para mejorar la utilización del *benchmarking* como un mecanismo de innovación sea de utilidad para los lectores e incentive a otros a utilizar la plataforma hemisférica institucional para movilizar la cooperación y promover la innovación en el sector agrícola en busca de una agricultura más sustentable y competitiva para las Américas.

INTRODUCCIÓN

En respuesta a los cambios globales que experimenta el sector agrícola y rural de las Américas, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha encarado el reto de promover y dinamizar una política de cooperación más vigorosa partir de la incorporación en su servicios los conocimientos generados por las instituciones en cada país, para contribuir así al fortalecimiento de las capacidades nacionales, regionales y hemisféricas. Para ello ha iniciado un proceso de mejoramiento de sus mecanismos para brindar la cooperación técnica horizontal (CTH), donde el Instituto se convierte en un agente fundamental como movilizador y gestor del conocimiento entre países.

En este sentido, la CTH constituye un valioso instrumento para elevar los conocimientos técnicos y la capacidad tecnológica de un país o una región determinada, mediante el uso de experiencias y los recursos humanos disponibles en los países del hemisferio.

Durante el período 2006-2010, con el apoyo de las Oficinas del IICA en los países, se han promovido y facilitado alrededor de 300 acciones específicas dentro de las prioridades estratégicas del Instituto. Así, el IICA redobla esfuerzos para apoyar a los países en el desarrollo de un liderazgo e institucionalidad renovados, lo cual se fundamenta en la promoción del diálogo nacional, regional e interamericano sobre la agricultura y la vida rural, y en la construcción de relaciones de cooperación con socios estratégicos internacionales y nacionales.

Ese esfuerzo por crear una plataforma hemisférica de cooperación técnica se canaliza por medio de diversas líneas de acción. Una de ellas es la promoción de acciones conjuntas de cooperación entre países, dirigida a facilitar que estos no solo compartan de forma efectiva sus experiencias, sino que también capaciten a sus similares para la implementación de las prácticas más exitosas.

Forjar una nueva institucionalidad para que la agricultura esté mejor posicionada en las prioridades del hemisferio e impulsar un desarrollo sostenible de la agricultura y la prosperidad de las comunidades rurales, son tareas que trascienden las capacidades del Instituto, por lo que se requiere movilizar de forma articulada las capacidades de otras agencias de desarrollo, así

como de los actores públicos y privados de los propios países, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Asimismo, a través de la CTH se promueve la innovación para el desarrollo del sector agrícola de las Américas, mediante la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con el propósito de que sean útiles para el incremento de la prosperidad de las comunidades rurales de los países, y la competitividad y la sustentabilidad de los diferentes sectores dedicados a la agricultura.

Para ello se exige la conciencia y el equilibrio para transportar ideas y es precisamente la CTH el instrumento idóneo para que esas ideas sean articuladas entre los países, como una red que continuamente se auto organiza, mediante la construcción de nuevos conocimientos técnicos gestados en determinado país y aprovechado por otros, con la agregación de valor que se produce al ser replicado y perfeccionado una y otra vez.

Con este objetivo, el presente documento constituye un esfuerzo por sistematizar toda la información que el IICA ha venido desarrollando acerca de la CTH, para lo cual fue necesario primero marcar un antes y un después de los procesos que fueron configurando la CTH como se concibe actualmente en el IICA. Este tema se desarrolla en el Capítulo 1 del documento. Aquí también se establecen los indicadores de la CTH en respuesta a los pronunciamientos internacionales acerca de la cooperación y al mandato de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), el Comité Ejecutivo (CE) y el Plan de Mediano Plazo (PMP) del IICA.

Con base en la misión del IICA como organismo internacional que promueve la CTH, en el Capítulo 2 se detalla el paradigma sobre el cual se fundamentan los principios teóricos de la CTH, específicamente de solidaridad y convivencia armónica entre los países, desde el enfoque sistémico de redes.

En el Capítulo 3 se describe con detalle el rol del IICA como plataforma de la CTH en la agricultura, así como su gestión para la construcción de conocimientos y la triangulación para los procesos de desarrollo entre los países. También se justifica la importancia de la CTH en la agregación de valor que gestiona

el IICA a las experiencias desarrolladas por los países y el fortalecimiento de las relaciones bilaterales para sus políticas exteriores.

En el Capítulo 4 se detalla el marco operativo desde el cual se acciona la CTH, como estrategia para atender las demandas de los Estados Miembros desde las áreas prioritarias del IICA, y como respuesta a las necesidades que surgen entre los acuerdos bilaterales entre países y las incluidas en sus agendas nacionales.

En el Capítulo 5 se describen los instrumentos utilizados para presentar la oferta y atender la demanda, desde la identificación y promoción de los nodos de cooperación, la movilización conjunta de recursos humanos y financieros entre países en coordinación con otros organismos y agencias de cooperación internacional, el registro de expertos y catálogo de experiencias exitosas y la plataforma virtual para la CTH: la web, para el fortalecimiento de la gestión que realiza el IICA en relación con el tema. Este nuevo mecanismo responde a la necesidad de aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y así acortar las distancias que anteriormente dificultaban los procesos de cooperación entre los países.

En el último capítulo, se abordan los desafíos e innovaciones que representa la CTH para el IICA y para consolidar el desarrollo del sector agrícola y rural del hemisferio. Ante las crisis económicas que enfrenta el mundo globalizado, la CTH constituye el engranaje donde los países podrán continuar compartiendo sus experiencias y fortalecer sus relaciones para el mejoramiento de la vida rural y la seguridad alimentaria de sus pueblos.

Todo este esfuerzo por sistematizar el quehacer de la CTH que gestiona el IICA en el presente documento, permitirá a los usuarios, conocer los mecanismos necesarios para lograr su participación en esta red de conocimientos en búsqueda de soluciones óptimas para sus demandas.

Se brinda un especial agradecimiento a la Dra. Olga Patricia Arce, Filóloga y Especialista en Educación, por su participación en el proceso de sistematización de la información y edición filológica, a la MSc. Flor Sánchez, Especialista en Operaciones Regionales, por sus aportes en el proceso de elaboración del documento, así como a María de los Ángeles Salazar, por su cooperación en el área secretarial.

*No importa la lentitud con que avances,
siempre y cuando no te detengas*

(Kung FuTse, Confucio)

1. Entorno y evolución de la cooperación técnica horizontal

El contexto en el que se ha desarrollado la CTH se ha caracterizado en los últimos años por el fenómeno de la globalización y la interdependencia económica, el predominio del libre comercio, acelerados progresos científicos y tecnológicos. En el contexto social, interviene el nuevo papel del Estado, la privatización y temas trascendentes como de ambiente, género, desarrollo rural, pobreza y equidad. Por otro lado, la participación creciente de los organismos no gubernamentales y grupos de la sociedad civil adquieren mayor protagonismo en las relaciones e intercambios entre países.

La agricultura en su sentido más amplio no escapa a estas manifestaciones que impactan indudablemente en el estilo y la forma de cooperar. Desde la perspectiva internacional, debe considerarse, además, el rol de los Estados en la conducción de los organismos internacionales, donde han tenido un protagonismo creciente y han evolucionado de accionistas pasivos a accionistas participantes y clientes activos.

Algunas consideraciones sobre el significado de la CTH para los países y los requerimientos en ciertas áreas estratégicas incluyen aspectos como la heterogeneidad de los Estados, pues aun dentro de las mismas regiones, se constatan situaciones significativamente disímiles. Los Estados que buscan respuestas a problemas y comparan los resultados logrados por otros países que se han dinamizado por el acercamiento de las personas e instituciones al desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

Por otro lado, las condiciones actuales de disminución de recursos externos en donaciones, los procesos de regionalización y la puesta en práctica de programas con carácter regional, así como la necesidad de una mayor eficacia e impacto de la cooperación que respondan a las verdaderas demandas de los países usuarios, han generado cambios importantes en la forma de entregar la cooperación.

En los organismos internacionales, estas acciones se han sustentado en el principio de que la CTH lógicamente está en función del grado de desarrollo económico de los países, y de las necesidades y las características socio-políticas del país. Es lógico que se formulen estrategias diferenciadas según los países y regiones y que se intente comparar la situación de una institución o país según las experiencias exitosas y no exitosas de otros, para solucionar asimetrías entre países.

El problema ha radicado no solo en los distintos tipos de cooperación que se requieren, sino en la capacidad de generar conocimientos e innovaciones en las áreas que demandan los países y que no siempre coinciden con la oferta de cooperación técnica que entregan los organismos internacionales.

En el presente documento, la CTH se concibe como el mecanismo que, en igualdad de condiciones entre instituciones o agentes similares, se aplica al tipo de cooperación técnica entre grupos de solidaridad, entre poderes locales, entre universidades, entre organizaciones sindicales, entre comunidades de base, asociaciones de vecinos y pobladores, organizaciones de mujeres, de jóvenes, de barrio, de escuelas y educadores u otro tipo de “iguales”. Es decir, en la cooperación CTH se trata de compartir experiencias en temas similares desde diferentes grupos o instituciones, haciendo uso de benchmarking y del deseo de innovar de las instituciones.

Este mecanismo ha sido creado para incorporar en la cooperación técnica los recursos humanos, tecnologías y conocimientos generados por instituciones de un país, para ser conocidos, difundidos y transferidos a otro, con el fin de solucionar problemas similares, referenciar experiencias y promover las relaciones de complementariedad entre los Estados.

En la gestión del mecanismo, el organismo internacional actúa de manera triangular para promover la adopción de la oferta de cooperación técnica en áreas donde hay experiencias exitosas o desarrollo de tecnologías específicas, que ameriten ser utilizadas en otros Estados. En todos los países, es posible identificar, conocer y promover algunas experiencias que generadas por sus organizaciones e instituciones y que han significado innovaciones en los procesos agrícolas y de la vida rural. Incluso en los países de menor desarrollo, es posible extraer experiencias que han sido exitosas para cambiar situaciones e innovar sus procesos, acciones y procedimientos.

En algunos países, la CTH también ha sido denominada como “cooperación técnica entre países en desarrollo” (CTPD) o “cooperación sur-sur”. Se refiere a la cooperación técnica que se realiza entre países de igual o menor desarrollo relativo, desde el principio de costos compartidos, para reducir desigualdades en el ámbito del conocimiento y reducir las asimetrías entre los países en determinados temas donde uno tiene mayores fortalezas que otro y la cooperación permitiría resolver esta desigualdad.

Esta cooperación ha contribuido a aumentar y fortalecer las capacidades de los organismos estatales encargados de ejecutar los programas en los sectores que apuntan a las siguientes áreas temáticas: desarrollo social, salud, alimentación, industria y medio ambiente.

Para la financiación, se ha utilizado la modalidad de costos compartidos. En general ocurre que el país que envía los expertos asume el costo de salarios base y desplazamiento y el país que recibe se encarga de los costos por gastos operativos. También se utilizan los recursos financieros de proyectos nacionales, cuyos ítems de cooperación se incluyen en los documentos legales.

Adicionalmente, este tipo de servicio de cooperación puede ser financiado mediante la modalidad de triangulación, en donde una tercera fuente bilateral o multilateral apoya económica o técnicamente la contribución entre dos países en desarrollo. Una situación similar ocurre cuando un tercero aporta su red de cooperación técnica para facilitar la gestión de los aportes entre instituciones de países. Es allí donde los organismos internacionales de cooperación asumen un papel de colaboradores en la triangulación de la cooperación.

Para determinar la evolución hasta la actual interpretación de la CTH, a continuación se parte de la visión general de la cooperación, luego se describe su especificidad de técnica y posteriormente se llega a la conceptualización de horizontal (entre países), tal y como es abordada por el IICA desde su quehacer en pro del bienestar de la agricultura y las comunidades rurales del hemisferio, en medio del contexto descrito anteriormente.

1.1 Un vistazo a la cooperación internacional

La cooperación desde una visión general ha sido considerada como “el trabajo conjunto que efectúa un grupo de personas o entidades dirigido a lograr un objetivo común”, mediante métodos también comunes.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la cooperación significa: “Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin”. Esto implica que para cooperar es necesario contar con una necesidad y una posible solución, compartir los resultados de la solución para dejar satisfechas a los dos o más componentes, y generar por su dinámica una mayor capacidad por el aporte de la cooperación.

1.2 La esencia de la cooperación técnica

En otro orden y en función de los campos en los que se coopera, se habla de cooperación científica, científico-técnica, financiera, etc., conforme sea el contenido de la interrelación.

La cooperación técnica se refiere al apoyo que se otorga a otro mediante la transferencia de habilidades, desde el que posee los conocimientos especiales de una ciencia o arte, hacia otro que necesita su solución. Se diferencia de la cooperación financiera en que esta es un medio de entrega de recursos financieros, que resulta complementario para realizar la cooperación técnica.

En relación con la cooperación técnica internacional, surge formalmente después de la Segunda Guerra Mundial, donde organismos internacionales multilaterales o agencias de cooperación bilaterales entregan a las instituciones nacionales innovaciones internacionales para su adopción. Los que componen la oferta de cooperación o donantes, entre ellos organismos intergubernamentales, gobiernos con recursos o agencias de cooperación internacional, responden por iniciativa propia o a solicitud de quienes se constituyen en los demandantes, como gobiernos y organismos nacionales. La finalidad es promover

el desarrollo o apoyar la solución de problemas globales y específicos, de diferente naturaleza y según mandatos expresamente establecidos por los gobiernos.

Así pues, la cooperación técnica internacional emerge después de la postguerra ante la toma de conciencia de asimetrías en el desarrollo entre países y regiones. Existen estados que han logrado mayor acumulación de conocimientos, de recursos, de patrimonio, de infraestructura, de capacidades, de experiencias, y otros que no han podido alcanzar esos niveles de desarrollo. Los primeros se convierten así en países oferentes de soluciones y otros en demandantes por cooperación.

A pesar del tiempo transcurrido y de los grandes aportes realizados por la comunidad internacional para reducir las brechas del desarrollo, la cooperación técnica sigue siendo necesaria, ya que continúan las asimetrías entre los países y sus organizaciones. Los desbalances persisten y los nuevos procesos derivados de la globalización, de la apertura comercial, la integración y la información (TIC) requieren de la transferencia de conocimientos. Ello ha requerido de cambios en sus formas, en su dinámica, en sus contenidos y, por consiguiente, en sus modalidades, medios e instrumentos.

En la actualidad, los organismos internacionales no son los únicos generadores primarios de conocimientos. En los últimos 20 años, los procesos de inversión en educación y de organización de los países han creado capacidades nacionales de alto nivel que les permite solucionar muchos de los problemas que se enfrentan en los países. Por ello se ha generado una red de cooperación para transferir estos conocimientos, experiencias, métodos y técnicas que se trasladan entre los países y que cuentan con una masa crítica de profesionales y técnicos nacionales que han desarrollado sus propias experiencias, metodologías, técnicas y de redes, con el fin de atender las necesidades y realidades de los países.

La agregación de valor y, por consiguiente, la utilidad de la cooperación que entregan los organismos internacionales, provienen no solo de las experiencias institucionales y de la capacidad de sus técnicos para resolver problemas en los países, sino en la disposición de proporcionar respuestas a los “demandantes” con la información oportuna y necesaria proveniente de los conocimientos desarrollados por las instituciones nacionales. Es decir, el éxito de la cooperación dependerá de la calidad de la intermediación o bien de la capacidad de construir conjuntamente con los técnicos nacionales las soluciones o las respuestas a los problemas y a las situaciones críticas que demanden las instituciones producto de sus asimetrías.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, ocurrieron grandes transformaciones con respecto a las modalidades de entregar los servicios de la cooperación internacional. Si bien la cooperación norte-sur ha sido importante y se ha perfeccionado con el paso de los años, se llega a comprender que los procesos de desarrollo no se pueden lograr partiendo de la relación clásica de “donante-receptor” y de franca dependencia.

Los países en vías de desarrollo y de desarrollo relativo han considerado que la capacidad de negociación en la esfera internacional sería más provechosa mediante la organización conjunta para lograr así la consolidación de un proceso paralelo de relación donde los países cooperan a partir de sus fortalezas.

Ello revela un despertar de los países acerca de sus propios potenciales que permite valorar el conocimiento endógeno acumulado. Este tema cobra especial relevancia a partir de 1978, cuando se reunieron en Argentina 138 países y aprobaron el plan de acción para promover y realizar la CTPD conocido como Plan de Acción de Buenos Aires. Al crearse la capacidad para identificar colectivamente los principales problemas del desarrollo, la CTPD se convirtió en un instrumento importante para elaborar estrategias basadas en una mayor confianza con la premisa de construir un futuro conjunto (tomado de documentos y ponencias del Seminario Taller “Fortalecimiento de la Cooperación Solidaria”).

1.3 Consideraciones conceptuales

En general, la cooperación internacional ha sido entregada a los países desde diferentes formas y modalidades, servicios de investigación, de políticas, de financiamiento, técnicos, entre otros. Los países reciben cooperación internacional desde distintas fuentes de financiamiento y técnicas, especialmente de organismos internacionales de carácter intergubernamental, organismos no gubernamentales y agencias bilaterales de cooperación. Esta cooperación admite diversas aplicaciones que se han clasificado con fines prácticos por parte de los países receptores. Establecer dichas categorías es relevante puesto que permite definir un marco de referencia conceptual.

En el siguiente apartado, se detallan algunos conceptos que han sido utilizados para configurar la definición de la cooperación entre países.

Aunque no son excluyentes unas de otras, estas categorías responden a las distintas modalidades y mecanismos utilizados en la cooperación. Conviene conocer sus características particulares según se detalla en el siguiente recuadro:

● Según la naturaleza de las partes involucradas en la cooperación	● Cooperación pública
	● Cooperación privada
● Según la naturaleza de los organismos que otorgan la cooperación	● Cooperación bilateral
	● Cooperación multilateral
● Según las condiciones en que se ofrece la cooperación	● Cooperación reembolsable
	● Cooperación no reembolsable
● Según la naturaleza de las actividades de cooperación	● Cooperación técnica
	● Cooperación financiera
	● Cooperación política en especie
● Según la forma de aplicación de la cooperación	● Cooperación para programas
	● Cooperación para proyectos
	● Cooperación para emergencias
● Según el origen y el nivel de desarrollo de los países participantes	● Cooperación norte-sur
	● Cooperación horizontal

Fuente: Elaborado con base en los aportes de Flor Sánchez, Especialista en Operaciones Regionales del IICA.

1.4 Cultura de cooperación a través de la historia del IICA

Principalmente a partir de los años setentas, ante problemas prioritarios comunes, las instituciones nacionales y los organismos internacionales se unieron para crear instrumentos de cooperación técnica y financiera. Se utilizaba un paradigma de educación e investigación, con un recurso humano dedicado a construir conocimientos acerca de las necesidades y avances de la agricultura y la vida rural. Precisamente, el IICA en ese entonces recibía el nombre de Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Sin embargo, la visión del IICA sufrió una transformación trascendental para brindar mayor espacio a los conocimientos generados en los Estados Miembros. Estos cambios se ratifican en la Convención sobre el IICA, que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980. Es así como a partir de esta fecha, el IICA desarrolla su quehacer hacia el servicio de cooperación técnica, para hacer mérito de los conocimientos acumulados en su acervo institucional y de su personal técnico y la movilización de las capacidades creadas en los países.

Así pues, el IICA ha contado con un caudal de experiencias mediante la implementación de programas, proyectos y actividades de cooperación donde han estado incluidas acciones de cooperación horizontal con la participación de capacidades generadas y difundidas entre países. El Instituto ha desarrollado experiencias interesantes mediante la utilización de esta modalidad.

Complementario al surgimiento de la institucionalidad nacional para la investigación agropecuaria, se desarrollaron actividades subregionales de cooperación recíproca sumamente provechosas para los países de América Latina y el Caribe. Aquí es donde se empiezan a incorporar e intercambiar las experiencias generadas por los países.

Asimismo, el IICA ha actuado como ente promotor y socio ejecutor de los programas cooperativos de investigación y transferencia de tecnología (PROCI) y PROMECAFE, con el espíritu de establecer mecanismos que respondan a las necesidades tecnológicas de los países, mediante la cooperación mutua y la vinculación del proceso de investigación con el sector productivo. Estos programas constituyen un mecanismo para que las instituciones nacionales que los integran, incentiven y multipliquen las acciones en beneficio de la agricultura, a través de la movilización de recursos tanto humanos como económicos y el intercambio de capacidades en el campo del desarrollo tecnológico y la cooperación internacional.

Entre los años 1980 y 1991, se desarrolló en Centroamérica el programa denominado “Programa de Cooperación Técnica Recíproca” (COTER), el cual fue diseñado como un mecanismo de intercambio de experiencias y conocimientos entre los países miembros, con la finalidad de promover la asistencia técnica para apoyar a las instituciones del sector público en materia agropecuaria. Sus resultados fueron exitosos, ya que se logró contribuir con el intercambio de conocimientos técnicos entre las instituciones de planificación e investigación entre los países de Centroamérica.

Posteriormente se ejecutó entre 1997 y 1999 el Programa de Cooperación Técnica Horizontal en Agricultura para América Latina y el Caribe (CARILAC), con sede en Jamaica. Este programa contribuyó a acercar la cooperación entre países de mayor desarrollo como México y Brasil hacia los países del Caribe y brindó apoyo y vínculos entre las instituciones para intercambiar experiencias e información técnica en áreas pertinentes del desarrollo agrícola. Para asegurar la institucionalización de esta transferencia, se constituyó un Comité Técnico para la Transferencia de Tecnología Agrícola entre América y el Caribe (TECLAC). Entre los miembros, se encontraban la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA), el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias en México (INIFAP), el Instituto de Investigación y Desarrollo Agrícola del Caribe en Trinidad y Tobago (CARDI) y la Universidad de las Indias Occidentales en Trinidad y Tobago (UWI).

Por medio de estas experiencias, el IICA, en concordancia con su mandato de promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, le ha adjudicado prioridad a la cooperación técnica y ha apoyado las iniciativas desarrolladas entre los países del hemisferio. En este sentido, las iniciativas del COTER, el CARILAC y los PROCI demostraron que el IICA cuenta con una infraestructura organizativa, técnica y administrativa para llevar a cabo la CTH. Esto le permite promover el intercambio de las experiencias nacionales entre instituciones homólogas a través de su red de Oficinas en los 34 Estados Miembros.

Asimismo tanto el IICA como la FAO, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agrícola para el Desarrollo (CIRAD), el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID), la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) y los centros internacionales del sistema Grupo Consultivo en Investigación Agrícola Internacional (GCAI) han apoyado redes colaborativas en distintos temas del sector agropecuario.

Por ello, frente al nuevo entorno y el importante caudal de información y experiencias que se han generado, esta cooperación, además de promover intereses comerciales comunes, facilita el camino hacia la integración y crea una cultura de cooperación mutua entre las instituciones de los países, lo cual es reconocido por las instituciones nacionales y por los organismos internacionales.

Las iniciativas recientes de liberación comercial y la integración subregional, la suscripción del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCN), la Asociación de Estados del Caribe (AEC) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) en los países del sur, la Comunidad Andina de Naciones en esa región y la propuesta del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), han redundado en una nueva toma de conciencia sobre la necesidad de promover una mayor integración y más cantidad de alianzas en asuntos comerciales, económicos y culturales entre América Latina y el Caribe (ALC). También han generado nuevas formas de cooperación entre países, como son los acuerdos bilaterales de cooperación y los acuerdos de comercio de cuarta generación que incluyen el tema de la cooperación como un mecanismo de promoción de la complementariedad.

1.5 La cooperación técnica horizontal en el marco de los mandatos del IICA

El IICA ha definido la CTH como una modalidad que apoya y complementa los esfuerzos de la cooperación técnica directa que ejecuta en el marco del Plan de Mediano Plazo (PMP). Se realiza mediante el intercambio de experiencias exitosas y de recursos técnicos especializados entre los países, para alcanzar soluciones complementarias a problemas y necesidades que enfrentan los Estados y sus instituciones. Se trata de potenciar las experiencias exitosas generadas por las instituciones y organizaciones de los países para el entorno agrícola y el medio rural para ponerlas al servicio de terceros.

1.6 Declaración de París y la CTH, nuevos retos para la cooperación internacional

Al comienzo del siglo XXI, la calidad y generación de valor de la cooperación internacional ha sido fuertemente discutida. El cambio de la visión de los procesos, desde los consumidores hacia los recursos y efectos de la globalización a nivel mundial, ha incidido en la identificación de necesidades para brindar cooperación por parte de los organismos internacionales. Esta situación, frente a las demandas de los países, afecta las formas del servicio de la cooperación internacional, lo cual incluye a los organismos financieros, de cooperación técnica, de investigación, políticos y socioeconómicos.

En el foro de alto nivel celebrado en París entre el 28 febrero y el 5 de marzo del 2005, las autoridades de los países desarrollados y en desarrollo y directivos de instituciones de desarrollo multilaterales y bilaterales, responsables de fomentar el desarrollo, se comprometieron a emprender acciones con supervisión y de largo alcance, con vistas a variar las formas como se suministra y gestiona la ayuda al desarrollo. Se miró hacia el futuro la revisión quinquenal de la ONU de la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Se reconoció la necesidad de aumentar el volumen de la ayuda y de los recursos hacia el desarrollo para lograr estos objetivos, y aumentar de manera significativa la eficacia de la ayuda al desarrollo, así como respaldar el esfuerzo que realizan los países socios y mejorar el desempeño de las instituciones.

También se señaló la necesidad de reforzar las estrategias del proceso de cooperación; atender las prioridades y procedimientos de los países (usuarios), equilibrar la responsabilidad entre cooperantes y cooperados, y generar un sistema de control de gestión que incluya la rendición de cuentas. En esa oportunidad, se instó a los organismos internacionales y agencias de cooperación que pasen de la caridad del servicio a la solidaridad compartida, para obtener un ganar-ganar, por parte de los estados y los organismos y generar una cooperación más eficiente.

En el Anexo 1 se transcriben algunos de los aspectos más importantes de la Declaración de París relacionados directamente con la CTH que realiza el IICA.

Por otra parte, en agosto del 2008, con el objetivo de acelerar y profundizar la aplicación de la Declaración de París sobre la eficiencia de la ayuda internacional, en Accra-Ghana, los ministros de países en desarrollo y donantes, junto a los directores de instituciones de desarrollo, multilaterales y bilaterales suscribieron el Plan de Acción de Accra (PAA). En él se evidenció que los donantes están haciendo más eficiente su coordinación pero a un ritmo demasiado lento. Además, señalaron tres medidas para acelerar el progreso :

- Mejorar la identificación del país (demanda).
- Construir asociaciones eficaces e inclusivas.
- Generar logros de resultados y rendir cuentas por ellos.

Precisamente la CTH que gestiona el IICA, a través de la División de Cooperación Técnica Horizontal generada a partir del Plan de Mediano Plazo 2006-2010, se ha ido transformando en un componente fundamental de las relaciones que se establecen entre los países en desarrollo. Ha demostrado ser un instrumento propicio para aportar soluciones a las carencias y problemas de las instituciones de los países y como tal debe constituirse en un mecanismo institucional que dinamice y amplíe la capacidad de responder a los países con el servicio de cooperación de la organización.

En respuesta a las demandas internacionales de cooperación, la CTH es concebida como un instrumento para facilitar la transmisión de conocimientos en todos los campos de la actividad humana, así como el intercambio de capacidades entre los países en desarrollo, en vista de que permite:

- Promover y fortalecer entre los países en desarrollo, la capacidad colectiva para el intercambio de experiencias, recursos técnicos y desarrollo de capacidades suplementarias.
- Aumentar el volumen y mejorar la calidad del servicio de cooperación internacional y los recursos dedicados a su promoción.
- Fortalecer la capacidad técnica existente en los países en desarrollo, incluido el sector tradicional, para aumentar la eficacia con que se utiliza la tecnología, con el fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles y crear nuevas capacidades para intercambiar tecnología con otros países en desarrollo.
- Perfeccionar la capacidad de los países en desarrollo para adoptar tecnologías y adaptarlas a sus necesidades específicas con base en referencias de los logros alcanzados en otros países.
- Responder a las necesidades especiales de los países en desarrollo menos adelantados, sin litoral, insulares y aquellos más gravemente afectados.
- Permitir que los países en desarrollo puedan incrementar su participación en las actividades económicas internacionales.
- Aumentar la confianza de los países en desarrollo en la capacidad técnica de cada uno de ellos y fomentar la armonización de sus intereses.

Este nuevo planteamiento ha implicado una revisión del trabajo realizado por los organismos internacionales, en especial el IICA, específicamente en la orientación de su misión hacia un uso más estratégico del conocimiento y de las nuevas demandas y ofertas generadas por los países. Los aportes compartidos para la realización del servicio, la capacitación de funcionarios sobre la cooperación, el fortalecimiento del sistema nacional de la cooperación internacional, la priorización en la demanda de los Estados y la oferta de los organismos, la articulación de la oferta internacional que implique agregar valor al nivel nacional, la evaluación de logros, impactos y efectos, la rendición de cuentas por los compromisos adquiridos y la realización conjunta de su trabajo con organismos y usuarios de forma explícita y transparente, son algunas de las funciones que adquieren los organismos que apoyan las relaciones entre los países en su función de triangulación.

1.7 La cooperación técnica horizontal promovida por otros organismos internacionales

Para llevar a cabo de una manera coordinada y complementaria los esfuerzos de los organismos de cooperación técnica que desarrollan programas de cooperación horizontal, se trabaja de manera conjunta con organismos internacionales que poseen mecanismos similares, como la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Organización Panamericana de la Salud (OPS), y con agencias nacionales de cooperación internacional de los países dedicados a fortalecer sus relaciones internacionales, tales como la AGCI de Chile, la ABC de Brasil, la Dirección de Cooperación Internacional de Argentina y otros.

Dentro de la gran cantidad de tipos y naturaleza de la cooperación internacional, la CTH ha sido utilizada mediante una multiplicidad de términos generados y que afectan, de una u otra manera, la gestión de la cooperación horizontal.

Así por ejemplo, la FAO se refiere a la cooperación externa, que es toda aquella cooperación bilateral o multilateral recibida por los países de la región de otros países u organismos internacionales, y de esta manera se diferencia de la cooperación intrarregional, que se puede entender como la cooperación que se da entre países de la de región latinoamericana de tipo técnica o/y económica. Dentro de esta denominación, se ubica la cooperación horizontal que, según la FAO, es lo mismo que cooperación técnica entre países en desarrollo (CTPD) (FAO 2009).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), por su parte, expone que “la cooperación entre los países en desarrollo del sur tiene la gran ventaja de compartir experiencias en contextos donde se tropieza con desafíos, oportunidades o limitaciones similares. Ello comprende la cooperación sobre una base triangular” (UNESCO 2009), entendida así la cooperación sur-sur como el intercambio de experiencias entre países del sur.

Por otro lado, la OPS define la cooperación técnica entre países como “la ejecución y gestión de actividades y proyectos de desarrollo entre países, en los que comparten experiencias y capacidades técnicas mutuas así como propios recursos y utilizan el asesoramiento y apoyo financiero de fuentes externas, cuando es necesario” (OPS 2009).

En el seno de la OEA, se estableció el Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral (CIDI) para fortalecer las áreas de acción de la OEA en materia de cooperación, y como uno de los principales logros alcanzados ha sido la puesta en práctica de la concepción de la cooperación solidaria, la concertación de programas de cooperación en relación con el combate a la pobreza, educación, desarrollo sostenible, turismo, ciencia y tecnología.

La OEA, a través de la Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (AICD), ha contribuido a ampliar el impacto de los esquemas nacionales de cooperación técnica internacional del hemisferio, y a promover y facilitar la movilización de recursos humanos, financieros y técnicos para la cooperación interamericana; así como ofrecer nuevas modalidades de servicios a los Estados Miembros para promover la CTH y el esquema de costos compartidos, además de programas de becas y capacitación.

*Largo es el camino de la enseñanza por medio de las teorías;
breve y eficaz por medio de los ejemplos*

(Deborah Tannen)

2. Principios teóricos de la cooperación técnica horizontal

La CTH ha sido implementada por los países de ALC desde el enfoque sistémico de redes y ha creado un importante engranaje en los procesos de cooperación entre los países en desarrollo, donde cada una de las acciones realizadas por un país puede ser aprovechada por otro, con el propósito de innovar en sus procesos e ir configurando redes de cooperación técnica para el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los mismos países. Estas redes han sido configuradas por organismos internacionales como plataforma para hacer más eficientes el mecanismo de la CTH.

Para la gestión de la CTH, es esencial que se diseñe un proceso que incluya un flujo de información que permita conocer las necesidades y las ventajas con que cuenta cada país para aprovechar los recursos y esfuerzos. La red de cooperación que posee un organismo internacional como el IICA permite gestionar este flujo de información, cuyo enfoque involucra agentes del quehacer agrícola y técnico de los países, con el criterio de que el bienestar que produce determinado bien en un país, constituye un mecanismo para el bienestar de otros territorios de un mismo país y en otros países o regiones.

Desde el punto de vista del enfoque sistémico de la agricultura, conviene referirse a lo expresado por Casas *et al.* (2007), quienes señalan la necesidad de una nueva institucionalidad incluyente para el agro, la cual a su vez ha sido reconocida y reiterada como necesaria por los Ministros de Agricultura en sus Acuerdos Ministeriales Hemisféricos en el 2001, 2003 y 2005. Esta institucionalidad debería sustentarse en esa acción conjunta de todos los actores del agro, complementada con una de orden interinstitucional, intersectorial e interagencial.

Pensar y actuar juntos “más allá de los límites burocráticos o de responsabilidad directa”

Entender el doble papel de la agricultura, su relación con la vida rural y el necesario involucramiento de los diferentes grupos de interés, requiere que los actores del agro trasciendan, en su pensamiento, su campo de responsabilidad convencional para que “trabajando juntos” con los demás actores, reconozcan las complementariedades y potencien las sinergias en pro del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

Además, recientemente, han surgido demandas adicionales centradas en el énfasis en la rendición de cuentas y en la medición del avance e impacto de las acciones para el desarrollo promovidas en el ámbito nacional, en respuesta a las diversas necesidades identificadas en los ámbitos regional (por ejemplo en el Caribe, la Iniciativa Jagdeo), hemisférico (Plan AGRO 2003-2015 y Mandatos de las Cumbres de las Américas) y global (Objetivos y Metas de Desarrollo del Milenio, Cumbre Mundial de la alimentación, Cumbre de Río y Johannesburgo).

Para atender esas demandas con el propósito de mejorar la efectividad de las estrategias, políticas y acciones a favor de la agricultura y la vida rural, es necesario que los diferentes actores del agro, mediante un proceso de aprendizaje continuo, individual y conjunto, formen parte de la construcción de la nueva institucionalidad para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural. Esa tarea pone de manifiesto la necesidad trascender los límites burocráticos o de responsabilidad directa.

Entender fenómenos complejos con multiplicidad de actores y diversidad de intereses

Enfrentar el reto de promover “...una acción conjunta de todos los actores del agro, orientada al mejoramiento de la agricultura y la vida rural... (solicitada por los Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas a los Ministros de Agricultura en la Tercera Cumbre de las Américas y ratificada en las dos Cumbres posteriores) sugiere a la vez otro reto, esta vez de carácter conceptual, que facilite un entendimiento similar del fenómeno que enfrentan aquellas personas que deben llegar a acuerdos y compromisos para llevar a cabo una acción conjunta.

Desde este enfoque sistémico de redes, el IICA vincula las necesidades de los grupos de interés del agro y propicia el intercambio y el diálogo compartido para la satisfacción de esas necesidades mediante la CTH.

A partir de la experiencia desarrollada en el pasado, ha creado los espacios para propiciar el diálogo, el intercambio de conocimientos y brindar solución a los problemas que aquejan a la agricultura y al medio rural en los países del hemisferio. No obstante, se requiere mayor interacción, integración y apertura de pensamiento, con el propósito de alejar el pensamiento de que cada bien generado en un país es propio. La fragmentación en que se vive, la visión de islas en un mismo hemisferio, aleja la posibilidad de encontrar salidas colectivas a los problemas que enfrenta la agricultura en la actualidad. Además, se debe fortalecer la idea de que la cercanía del conocimiento propiciada por el avance de las TIC permite aprovechar las experiencias desarrolladas por otros países ubicados a muchos kilómetros de distancia y hacer benchmarking muchas veces sin necesidad de trasladarse de un lugar a otro.

Cada país cuenta con experiencias y resultados logrados, las cuales con una nueva conciencia pueden ser internalizadas no como bienes individuales, sino colectivos para ser utilizados por otros países, regiones, continentes y el planeta en general.

2.1 De la cooperación asistencial a la cooperación solidaria

La cooperación técnica ha representado para las instituciones y organismos internacionales una importante forma de desarrollar acciones concretas de apoyo a los países con una filosofía y un compromiso claro de solidaridad internacional. Los países en desarrollo han evolucionado de ser recipientes netos a ser proveedores de cooperación técnica, lo que permite que los países e instituciones nacionales se nutran de las experiencias que han sido probadas en otros Estados y así se pueda comparar la adopción de innovaciones. Precisamente sobre esta base se sustenta la cooperación que ha promovido el IICA a lo largo de los últimos años.

Ello revela un despertar, una toma de voluntad política de los Estados y el crecimiento de sus capacidades generadas acerca de su propio potencial, así como un cambio en su filosofía, lo cual permite valorar el conocimiento acumulado. El principio se basa en que todo país tiene posibilidades de apoyar a otro con sus experiencias generadas y aplicadas y también de recibir cooperación

solidaria. En cada país es posible encontrar alguna experiencia que ha provocado innovaciones en los procesos agrícolas y rurales, la cual podría ser mostrada en otras latitudes y consolidar la red de solidaridad agrícola.

Con las transformaciones que ha experimentado el escenario mundial, también han evolucionado los objetivos, los volúmenes, las modalidades y los temas de cooperación internacional. A esto se acompañan las tendencias hacia la disminución de la ayuda oficial al desarrollo, el establecimiento de condicionantes de la ayuda, especialmente la cooperación financiera, el aumento de las áreas de trabajo.

A pesar de que la cooperación norte-sur ha sido importante y se ha perfeccionado en el tiempo, los procesos para promover el desarrollo se fortalecen no solo a partir de la clásica entrega de cooperación “donante-receptor”, sino también mediante una relación más integradora entre ellos. Los países en desarrollo y de desarrollo relativo han considerado que la capacidad de negociación en la esfera internacional es más provechosa si se organizan por regiones para lograr la consolidación de un proceso.

Como se mencionó antes, a partir de la “Declaración de París” sobre la “Eficiencia de la ayuda al Desarrollo”, nace un nuevo tipo de cooperación, que implica una mayor atención a la reducción de las tensiones, la solución a problemas negociados, la reducción de asimetrías y el fortalecimiento de la gobernabilidad. Estas premisas han mostrado que la aplicación de la cooperación ha pasado de un otorgamiento caritativo del servicio a la solidaridad compartida entre los que ofrecen y demandan, a una relación de ganancia y responsabilidades compartidas para aquellos que entregan y para aquellos que reciben la cooperación, donde todos los involucrados ganan.

La CTH ha representado una importante forma de desarrollar acciones concretas de cooperación con una filosofía diferente y con un compromiso claro de solidaridad. Por otra parte, el avance en el capital humano de los países en los últimos años ha generado nuevas innovaciones y capacidades para responder a los problemas del desarrollo y su opción de compartir los bienes públicos con otros países. De esta manera, la respuesta a las demandas y solicitudes nacionales, experiencias que han sido probadas en otros países.

Hoy los países en desarrollo promueven una mayor dinámica en la cooperación técnica que les permita reforzar las capacidades de sus gentes para participar efectivamente en la economía globalizada y el intercambio de conocimientos entre ellos, con el fin de elevar su potencial de competencia en esta economía actual.

2.2 Promoviendo la solidaridad en la agricultura mediante la CTH

Son muchos los nuevos temas incluidos en la concepción solidaria que ponen a la agricultura en primer plano de la solidaridad internacional, entre ellos:

- La gobernabilidad, para mejorar la gestión de las democracias en los países del continente.
- El desarrollo armonizado del territorio, como un mecanismo para fortalecer las posiciones geopolíticas de los países con la integración homogénea de personas en los territorios nacionales.
- El uso equilibrado de los recursos naturales utilizados en la producción de bienes y servicios y que requieren tratamiento de largo plazo.
- El uso y manejo del ambiente, que espera que en el largo plazo no sea deteriorado por la explotación productiva.
- Las personas que forman parte de los territorios y su adaptación a esos espacios geográficos, para evitar migraciones por la búsqueda de mejores oportunidades de vida.

Otro de aportes basados en los principios de la solidaridad, consiste en reducir la vulnerabilidad que pueden producir los mercados en el comercio de bienes y servicios, y en las posibilidades de ubicación dentro de los diferentes países. Ante el menor desarrollo científico y el menor acceso a los recursos productivos en la agricultura (suelo de buena calidad, agua para riego, recursos genéticos para la producción, recursos humanos para la gestión de la producción tecnología para realizar una dinámica de proceso productivo con eficiencia y mercados donde se comercialicen los productos en todas sus formas de consumo) los países generan la necesidad de solidarizarse para disminuir las asimetrías.

Los Estados Miembros del IICA generan políticas para que sus productos puedan ingresar en los nuevos mercados. La globalización implica una mayor conexión entre países y son más conocidas las asimetrías positivas y negativas que presentan cada uno. Por ello, muchas veces se ocupan estas asimetrías para impulsar negociaciones que favorezcan a ambos países. En esto hay una sensible solidaridad para obtener lo mejor o colaborar en un ganar-ganar entre países y que la información constituya un vínculo solidario.

Los mercados de alimentos presentan también asimetrías, desde la generación de rastreabilidad de los productos hasta la certificación de buenas prácticas agrícolas, incluidas las prácticas medioambientales y sociales. Por ello es conveniente que los productores de los países exportadores sean apoyados en el mejoramiento de sus capacidades para la generación de alimentos de calidad, inocuos, cuidadores del ambiente y de las leyes sociales para los recursos humanos involucrados en el proceso productivo, de manera que los consumidores logren obtener productos con las especificaciones necesarias. Esto implica trabajar solidariamente para poner al servicio de los países productores los bienes públicos generados y la información sobre las restricciones a la importación y las formas de superarlas por parte de los países importadores de alimentos.

Básicamente, las acciones para potenciar la nueva solidaridad en el sector agrícola se basan fundamentalmente en:

- a. Promover un diálogo para reforzar la globalización de la información y evitar con ello interpretaciones erróneas de los mensajes.
- b. Dinamizar la integración regional, para aprovechar los elementos comunes de los países y potenciar economías de escala en las relaciones internacionales.
- c. Traspasar bienes públicos entre países para homologar experiencias positivas de solución a problemas.
- d. Promocionar soluciones que promuevan la calidad e inocuidad de alimentos que serán consumidos en terceros países, donde los consumidores pagan por estas certificaciones.
- e. Conservar el ambiente sano, que implique la reducción de efectos negativos del cambio climático, del manejo de aguas limpias y conservación del ambiente para el disfrute de terceros.
- f. Promover el empleo agrícola y no agrícola en los territorios rurales para favorecer la gobernabilidad democrática, la seguridad alimentaria, la reducción de las migraciones y el mantenimiento de la oferta alimentaria (efectos geopolíticos).

El IICA se presenta como organismo internacional de cooperación técnica con ventajas competitivas para agregar valor a los temas que desarrollan las instituciones de los países, pues cuenta con la capacidad para detectar sus experiencias exitosas, sistematizarlas y promover su uso en los países que las necesiten. De esta manera, promueve la experiencia, el bien público generado en el país y une dos iniciativas de forma solidaria para resolver un determinado problema, proceso que se potencia con el dinamismo de la red de cooperación de las oficinas en los países.

Asimismo, el Instituto genera ámbitos de diálogo para que los países den a conocer sus políticas e instrumentos para promover el ingreso y egreso de productos e insumos agrícolas. Este es otro de los ámbitos donde el IICA promueve la solidaridad hemisférica.

El IICA ha mostrado liderazgo en el sector y ante otros sectores públicos y privados de los países para organizar foros de negociaciones regionales que faciliten posiciones comunes para comercializar con terceros Estados, lo que genera un ambiente solidario entre los actores.

La promoción de la calidad e inocuidad de los alimentos y la divulgación de instrumentos para lograr estos objetivos que otorgan seguridad a los consumidores son áreas solidarias donde el IICA participa. Esto fortalece la relación entre productores y exportadores.

Por otra parte, la ejecución de acuerdos tomados en los procesos de cumbres y en las convenciones internacionales por los países signatarios, necesita de una promoción y seguimiento. Precisamente el Instituto recibe este compromiso y así promueve una solidaridad hemisférica para la ejecución de las resoluciones, aportando su servicio de cooperación técnica para responder a los acuerdos.

A continuación se describen algunas de las necesidades que han manifestado los Estados Miembros por la solidaridad hemisférica a partir de la CTH:

- a. Dar a conocer sus políticas y sus restricciones al ingreso y egreso de productos e insumos agrícolas y que estos sean comprendidos por los países donde se va a realizar un proceso comercial. Para ello incentivan la promoción de información y los diálogos de análisis de temas con esa conveniencia.
- b. Intercambiar información y homogeneizar políticas para integrarse en posiciones comunes que faciliten las negociaciones con terceros Estados. Se integran los acuerdos comerciales y políticos que les permiten unificar criterios para participar en eventos y negociaciones.
- c. Compartir la experiencia para la solución de problemas, de manera que otros países incorporen la innovación en sus procesos, como una forma de promoción de la imagen país en el exterior. Se sistematizan estas experiencias y se promueven en el exterior para que sean referenciadas por las instituciones y adoptadas por países con problemas comunes.

- d. Divulgar y promover nuevas políticas e instrumentos técnicos que permitan asegurar la calidad e inocuidad de los productos que vienen del exterior y que en su proceso productivo se cumple con los requisitos internacionales de conservar el ambiente y la seguridad social de los recursos humanos involucrados en la producción de bienes. Para ello los países importadores de alimentos promueven la información sobre sus requerimientos hacia los productores de países exportadores.
- e. Adoptar las normativas o directrices emanadas de convenciones internacionales y los acuerdos tomados en los procesos de cumbres, así como en eventos de tipo sectorial, mediante un sistema homogéneo por parte de los Estados participantes. Esto implica que los Estados más interesados en el cumplimiento de estos instrumentos promuevan y se solidaricen con los Estados que se les dificulta adoptar estas resoluciones.
- f. Promover la gobernabilidad democrática, el desarrollo territorial homogéneo y la ubicación geopolítica de los habitantes del país. Los Estados Miembros más adelantados comparten solidariamente sus experiencias con aquellos que apenas inician determinados procesos.

*Solo hay un bien, el conocimiento;
solo hay un mal, la ignorancia*

(Sócrates)

3. El IICA como plataforma de la CTH para la agricultura

3.1. El proceso de gestión de la cooperación técnica del IICA en la creación de capacidades

El servicio de cooperación técnica que ofrece el IICA como organismo internacional a los países se realiza según los mandatos de sus órganos directivos y se entrega de forma directa por los canales que han sido establecidos en los planes, programas y proyectos aprobados por los Estados Miembros. Este tipo de cooperación ha contribuido a la transferencia de conocimientos hacia los países con su oferta para responder los mandatos de los Estados, dirigida a brindar asesoría y capacitación para el mejoramiento e incremento de las capacidades técnicas.

Desde la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento del IICA, se lideran y orientan los procesos de cooperación técnica del Instituto, en procura de la excelencia del servicio a sus clientes. Para ello, se promueven vínculos con centros globales y regionales de liderazgo, con el fin de identificar, asimilar y difundir nueva información y conocimientos que refuercen las capacidades y competencias del Instituto.

Estas acciones se orientan en base a la visión del IICA: “ser la institución líder de la agricultura en las Américas y socio preferente, tanto por la calidad de su cooperación técnica que responde a las necesidades de los Estados Miembros, como por sus contribuciones al desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad rural”.

Desde una perspectiva macro, el quehacer del IICA no solo responde a las necesidades particulares y satisfacción expresadas en las demandas de los países, sino también a la orientación y consolidación futura del comportamiento de la agricultura y la vida rural de las Américas y, por extensión, su afectación en el rol que desempeña en la seguridad alimentaria global.

De acuerdo con el nuevo modelo de cooperación implementado por el IICA a partir del 2002, las necesidades y prioridades nacionales han sido identificadas conjuntamente con los países mediante mecanismos de consulta y de rendición de cuentas. Las Agendas Nacionales de Cooperación Técnica han constituido un instrumento orientador de la cooperación técnica que el IICA brinda a los 34 Estados Miembros. El IICA ha organizado la cooperación técnica a través de las áreas prioritarias en las que concentra su colaboración con los países. Las más recientes han sido:

- a.** Promoción del Comercio y la Competitividad de los Agro negocios.
- b.** Promoción del Desarrollo de las Comunidades Rurales con Enfoque Territorial.
- c.** Promoción de la Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos.
- d.** Promoción del Manejo Sostenible de los Recursos Naturales y el Ambiente.
- e.** Promoción de la Incorporación de la Tecnología y la Innovación.

La labor se orienta a alimentar y facilitar los procesos de cooperación técnica del Instituto a través de la provisión de los siguientes productos y servicios:

- a.** Información sobre la situación actual de la agricultura y la vida rural.
- b.** Prospección global y regional sobre tendencias de los temas de competencia de las áreas estratégicas del Instituto.
- c.** Desarrollo y difusión de marcos conceptuales y metodológicos para el abordaje de los temas estratégicos.
- d.** Apoyo al diseño de políticas, metodologías y proyectos de cooperación técnica.
- e.** Respaldo a procesos de modernización y transformación institucional.
- f.** Creación de capacidades institucionales y formación de líderes.
- g.** Colaboración y asesoría en los temas de competencia del IICA.
- h.** Gestión de conocimiento en apoyo a la cooperación técnica y a la gerencia del Instituto.

3.2 La gestión de la CTH

En el proceso de gestión de la CTH que realiza el IICA para la construcción del conocimiento y así movilizar las experiencias desde la oferta hasta la demanda y viceversa entre los países, se utilizan diversos mecanismos modernos, que permiten reducir las brechas y convertir las debilidades en fortalezas.

Esto implica un esfuerzo por captar información en los tres niveles donde se puede alcanzar la capacidad de un organismo para potenciar el servicio de cooperación con los Estados:

- Primer nivel. Se produce con el capital de conocimientos, programa de actualización para ampliarlo y la capacidad de respuesta de los que integran la organización como un centro de cooperación técnica para responder a usuarios identificados.
- Segundo nivel. Corresponde al crecimiento de la base institucional de conocimientos generados tanto por sus técnicos como del que aportan los consultores a través de la historia del organismo. Se trata de acopiar las experiencias del Instituto en sus años de trabajo, las cuales constituyen un acervo de conocimientos y el mecanismo de cooperación hacia las demandas de los Estados.
- Tercer nivel. Se genera mediante la identificación de valor que se les adjudica a los bienes públicos generados en las instituciones usuarias, mediante el intercambio de conocimientos que han generado las organizaciones nacionales y que han sido puestas a disposición de los organismos internacionales para que utilicen esos bienes públicos y se utilicen como experiencias referentes para promover innovaciones.

En este sentido, la gestión de la CTH corresponde a:

- a. La identificación del conocimiento generado en los países.
- b. La organización, sistematización y divulgación de las lecciones aprendidas, buenas prácticas y experiencias (exitosas) en los procesos de desarrollo.

- c. La divulgación y difusión de la información, lo que facilita que otros países logren identificar, aprovechar y enriquecer las experiencias mediante procesos de referencia atendidos por el intercambio, como misiones técnicas, talleres, seminarios, sitio web, entre otros.

En el proceso de generación de mecanismos que potencian la cooperación técnica entre las instituciones nacionales de los países, se utilizan diversas modalidades e instrumentos para transmitir conocimientos hacia los usuarios.

3.3 El Rol del IICA en la CTH durante el período 2006-2010

La CTH responde a las resoluciones de la JIA y del CE, así como a las declaraciones de la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), en las cuales se ha enfatizado la importancia de promover acciones de cooperación horizontal.

Fue creada en el marco de la nueva estructura institucional contenida en la Orden Ejecutiva n.º 23 del 2006, con el objetivo de organizar, facilitar y agregar valor a los esfuerzos que realizan los países, sus instituciones y técnicos en la promoción e intercambio de experiencias innovadoras y replicables en el ámbito agrícola y rural para contribuir a fortalecer las capacidades nacionales, regionales y hemisféricas.

Específicamente, la JIA, como máximo órgano del IICA, conformado por los Ministros de Agricultura de los 34 Estados Miembros, ha solicitado promover y facilitar la cooperación horizontal entre los Estados Miembros, así como sistematizar y difundir experiencias exitosas en materia de seguros agropecuarios y fondos de garantía. También ha señalado: instar a los Estados Miembros a contribuir en el intercambio de información y expertos, y establecer alianzas con organismos e instituciones financieras públicas y privadas para la coordinación y complemento de esfuerzos en el desarrollo y fortalecimiento de los mercados de seguros agropecuarios.

Asimismo, el Comité Ejecutivo aprobó en el 2008 un presupuesto extraordinario para fortalecer el trabajo que realiza el IICA en materia de cooperación técnica, mediante la utilización de los recursos generados por los países.

Uno de los instrumentos utilizados para procurar las metas ha sido adoptar la gestión de la CTH para la construcción de nuevos conocimientos a través de diferentes procesos que permitan la generación, el intercambio y la aplicación de experiencias que mejoren la eficiencia, la innovación y la calidad de la cooperación que brinda el IICA.

Por ello, ha sido fundamental promover el diálogo, el intercambio de experiencias, la construcción de capacidades con base en información actualizada y técnicamente respaldada por las instituciones de origen y el conocimiento del IICA.

Los avances en el proceso de regionalización latinoamericana abren nuevos espacios para que el IICA siga cumpliendo su rol coadyuvante del desarrollo. Para el IICA, la cooperación es una vía de doble sentido, en la que todos pueden ganar identificando, enseñando y aprendiendo, dando y recibiendo.

Asimismo, el Plan de Mediano Plazo 2006-2010 estableció entre las prioridades para la acción estratégica del Instituto la consolidación de un nuevo modelo de cooperación técnica, el reposicionamiento de la agricultura y la vida rural, la renovación de su institucionalidad, y la focalización de la cooperación técnica directa. Estos compromisos definidos en el PMP establecían lo siguiente:

- a.** Crear espacios para facilitar el diálogo entre países en temas emergentes.
- b.** Promover e intercambiar experiencias exitosas de los países en temas estratégicos expresados en el PMP y capacitación para la implementación de prácticas exitosas.

3.3.1 La propuesta institucional para la cooperación horizontal

Los compromisos institucionales de la CTH han estado orientados a:

- a. Identificar en los países las principales acciones exitosas para convertirlos en bienes públicos intercambiables.
- b. Analizar las agendas nacionales de cooperación técnica y regional para determinar la demanda por cooperación horizontal.
- c. Elaborar las metodologías sobre casos exitosos de acciones en los países para promocionar su transferencia a otros países.
- d. Generar un mapa sobre la oferta de bienes públicos para la agricultura y la demanda por país en el hemisferio.
- e. Identificar los mecanismos utilizados por organismos internacionales y aplicar sus éxitos en el IICA.
- f. Promover acciones de cooperación horizontal con las cancillerías de los países en especial con sus agencias de cooperación.

3.4 El IICA como facilitador en la triangulación de la cooperación técnica bilateral

El papel del IICA como facilitador y en la triangulación de la cooperación multilateral y bilateral (oferta y demanda) y articulador de las acciones de CTH en el ámbito de la agricultura y el desarrollo rural, consiste en servir de puente entre las demandas de los sectores agrícola público y privado y la oferta disponible de cooperación en los países. Esta modalidad de trabajo ha promovido el intercambio de conocimientos replicables entre países y regiones y se ha implementado mediante el uso de la red y plataforma de cooperación del IICA integrada por las oficinas en los 34 Estados Miembros.

El IICA ingresa a esta modalidad organizada para gestionar los conocimientos en ALC y sobre todo en América del Sur, a solicitud de sus órganos directivos con su visión de liderar en la llamada cooperación triangular, cuando la región se encuentra

a la cabeza de la voluntad política y técnica para realizar cooperación innovadora. Esto significa que los países van adquiriendo conciencia de que pueden tener un papel diferente en el desarrollo, al superar los esquemas tradicionales de donante/receptor y compartir las soluciones a los problemas con el mejoramiento de las relaciones entre países

3.4.1 Definición de la cooperación triangular

La cooperación triangular es un mecanismo que se utiliza en la entrega y ejecución de la cooperación técnica entre los países. En la gestión de la cooperación triangular intervienen tres actores: el país donante, el país receptor y un “organismo cooperante”. Este tercero posee ventajas comparativas en el sector que lo habilita para desempeñar este rol.

La cooperación triangular es una modalidad innovadora de cooperación, cuyo objetivo es potenciar la cooperación técnica a través de la asociación de una fuente tradicional (bilateral o multilateral) y un país de desarrollo medio, con estructura, vigencia y madurez como otorgante de CTH, para concurrir, conjuntamente, en acciones en favor de una tercera nación demandante, de menor o similar desarrollo relativo. Las ventajas que presenta esta modalidad consisten en:

- Difusión de experiencias exitosas, lo que garantiza el esparcimiento de los logros técnicos de los proyectos.
- Aumento de la cobertura de la asistencia técnica por efecto del cofinanciamiento.
- Disminución de las barreras culturales asociadas a la transferencia tecnológica.
- Fomentar que se compartan experiencias técnicas y conocimientos de los países emergentes a la hora de implementar programas de desarrollo. Además, la relación más cercana con los países receptores puede impulsar una mejor armonización de las aportaciones.
- Constituirse en un vehículo que potencia las capacidades que han venido adquiriendo los países en desarrollo.

3.4.2 Gestión de la cooperación triangular por medio del IICA

En los últimos años, se observa una de las tendencias más significativas del sistema de cooperación para el desarrollo en países de renta media: la cooperación triangular, experiencia innovadora de cooperación, cuyo objetivo es potenciar la cooperación técnica, a través de la asociación de una fuente o donante tradicional (bilateral o multilateral) con un país de desarrollo medio (país emergente que actúa como ancla o receptor de fondos de ayuda oficial al desarrollo), con estructura, vigencia y madurez como otorgante de CTH, para concurrir conjuntamente con acciones en favor de un tercer país demandante, de menor o similar desarrollo relativo, cooperando y ejecutando proyectos de asistencia técnica e intercambio de experiencias en campos como la educación, la salud, ciencia y tecnología, y en especial lucha contra el hambre y la pobreza.

En este contexto, la cooperación triangular se ha convertido en una práctica cada vez más habitual. Esta estrategia ha generado dividendos y ventajas desde el punto de vista político, operativo y financiero, pues el aporte de los recursos que se suman a partir de diferentes fuentes -incluida aquí la contribución de los “nuevos donantes”- ha generado optimización y aumento de eficiencia, que propicia la coordinación entre donantes y reduce el paralelismo de acciones que, muchas veces, competían entre sí.

Complementario a los proyectos, se pueden ejecutar programas de envío de expertos, a través del cual profesionales de las instituciones de un Estado Miembro efectúan transferencia técnica a países de la región en temas prioritarios para ellos.

En relación con el papel del IICA, se gestiona la cooperación triangular con base en los temas exitosos desarrollados por los países. Además, a través de la cooperación triangular se pueden gestionar programas y proyectos de interés según las necesidades de los países. Específicamente, el IICA actúa como agente de triangulación cuando identifica una demanda en un país y las soluciones en otro. En definitiva, acerca la oferta y la demanda entre los países para resolver problemas con las experiencias probadas de otros.

Dentro de las áreas de cooperación a nivel bilateral, el campo agrícola y rural constituye un ámbito de gran oportunidad para la ejecución del rol del IICA como facilitador de la cooperación entre los países.

3.5 Agregación de valor en el marco de la gestión del IICA

Mediante el papel de facilitador, promotor, mediador, gestor y triangulador de la CTH, el IICA logra que las demandas que realizan los países le brinden valor a las experiencias que han desarrollado otros países en situaciones o contextos similares. Los países descubren la magnitud de sus experiencias cuando gracias a su liderazgo y metodologías utilizadas a través de la CTH, comparten soluciones a sus necesidades, de acuerdo con las prioridades identificadas en sus agendas nacionales y la oferta de cooperación del IICA.

Por otra parte, si las experiencias no han sido valoradas por los países donde se generaron y se han guardado, al ser identificados y promovidos, se constituyen en bienes públicos. Por ello el IICA se encarga de movilizar las experiencias para darles un nuevo valor (político, productivo o técnico) y genera un aporte adicional al país que entrega la cooperación. Así, cada vez que la experiencia es utilizada, se fortalece la imagen de la institución que lo generó y en especial el sentido de solidaridad del país que lo provee y acrecienta la imagen del país cooperante.

Para realizar esta labor de CTH, el IICA cuenta con otras instituciones que, mediante instrumentos legales de relación entre organizaciones o países, aportan sus recursos para agregar valor al intercambio de experiencias.

El IICA puede agregar mayor valor a aquellas experiencias con mayores probabilidades de ser replicadas en los países. De acuerdo con este razonamiento, por el conocimiento técnico, información recabada, capacidad instalada, lecciones aprendidas, entre otros, el IICA puede agregar más valor a los siguientes productos o servicios:

- Respuestas con soluciones técnicas y administrativas solicitadas directamente por los ministerios de agricultura y sus dependencias, como también de los órganos regionales donde participan estas autoridades y solicitan colaboración institucional.

- Servicios de movilización de recursos humanos especializados con su correspondiente expertise, de un país a otro (cooperación horizontal).
- Servicios de benchmarking para los ministerios de agricultura u otras entidades sectoriales entre países de la región y hemisféricos.
- Gestión de recursos financieros para los ministerios de agricultura e instituciones del sector, por su práctica internacional.
- Incubación y gestión de mecanismos regionales para la gestación, producción y gestión de bienes públicos regionales.
- Incorporación de análisis a los servicios de información que posee el instituto para entregar a los usuarios un mayor conocimiento del sector. No solo se trata de entregar datos e información, sino también de agregar valor analítico-técnico a esa información para el conocimiento de los usuarios.
- Miradas prospectivas sobre los nuevos escenarios de la agricultura y vida rural del continente para orientar la toma de decisiones en los diferentes espacios geográficos (nacional, regional y hemisférico). Esto proporciona una visión a futuro del organismo que agrega valor a los ámbitos agropecuarios para definir el quehacer de las políticas a futuro.

Gracias a la capacidad instalada que posee el IICA, es posible desarrollar la red de cooperación. Esta plataforma consiste en los siguientes insumos:

- a.** Una red de oficinas en los 34 Estados Miembros con poder de convocatoria en el sector agropecuario de cada uno de ellos.
- b.** Acceso directo a los Despachos Ministeriales de Agricultura de cada país miembro correspondiente, a Secretarías de Consejos Regionales y de foros internacionales.
- c.** Administración ágil y flexible de recursos humanos y financieros.
- d.** Acceso directo con las principales instituciones públicas y privadas de los sectores agropecuarios de los Estados Miembros y conocimiento sobre la situación del sector agropecuario y rural del país, región y el hemisferio.
- e.** Capacidad técnica y conocimientos acumulados para su gestión.

La red de oficinas y cada oficina en particular se relacionan directamente con las principales instituciones nacionales de los sectores agropecuarios, asociadas con el ministerio de agricultura y las respectivas agencias internacionales que operan en cada país. Allí se produce la sinergia entre los activos institucionales y las organizaciones internacionales cooperantes complementarias, con las cuales se puede coordinar el apoyo necesario.

*Innovación es convertir ideas en valor y para ello
hay que observar al mundo fuera de la empresa
para descubrir oportunidades*

(Deborah Tannen)

4. Marco operativo de la CTH

En el marco de los mandatos establecidos en la Convención sobre el IICA, la institución aporta la CTH apoyando a los Estados Miembros en la movilización de sus recursos humanos, el intercambio de conocimientos, tecnologías y experiencias entre los países, y en facilitar diversas iniciativas y procesos de cooperación recíproca para reforzar sus capacidades.

Como se señaló antes, la CTH constituye un mecanismo para elevar los conocimientos técnicos y la capacidad tecnológica de un país o una región determinada. Se realiza mediante el intercambio de experiencias exitosas y de recursos técnicos especializados de los países, para alcanzar soluciones complementarias a problemas y necesidades que enfrentan los Estados y sus instituciones. Se trata de potenciar las buenas prácticas generadas por los países en el entorno agrícola y el medio rural para ponerlas al servicio de terceros países.

Comprende también la identificación y sistematización de experiencias exitosas desarrolladas por los países que constituyen un posible aporte a otros Estados, desde un núcleo que desarrolla este conocimiento en un país, y cuyos resultados pueden ser irradiados hacia otros, lo que convierte esta experiencia y sus instrumentos en un “nodo” que contiene la experiencia de cooperación.

4.1 Estrategia operativa para entregar CTH a los países

Para emprender las acciones de CTH entre los países del hemisferio, el IICA utiliza la capacidad instalada de las oficinas en los Estados Miembros. Su contribución es esencial, pues desde allí se identifica el conocimiento generado en los países. Luego se adapta, si es necesario, y posteriormente se transfiere hacia las otras oficinas por medio de la red institucional.

La División de Cooperación Técnica Horizontal en la Sede Central generó una serie de instrumentos para identificar, documentar y registrar dichas acciones, y luego promoverlas y vincularlas tanto a las oficinas que canalizan las ofertas de cooperación, como a aquellas que responden a las demandas.

El IICA para ejecutar las acciones de cooperación con los países, ha promovido las siguientes modalidades o espacios de intercambio para entregar soluciones por medio de cooperación horizontal:

- a. Organización y desarrollo de misiones técnicas de cooperación
- b. Intercambio de expertos/asesoría técnica
- c. Participación y organización de eventos
- d. Intercambio de información

4.1.1 Organización y desarrollo de misiones técnicas de cooperación

Esta modalidad de cooperación se implementa mediante el traslado e intercambio de experiencias entre dos países, los cuales se ponen de acuerdo sobre un tema conjunto y el IICA facilita su ejecución a través de un proceso ordenado de colaboración. El IICA posibilita la capacitación de recursos técnicos y actúa como interlocutor en la formulación de políticas e instrumentos nacionales entre los países del hemisferio y en las regiones.

Para realizar esta acción, es necesario articular una oficina que tenga acceso a la experiencia desarrollada en el país con una o más oficinas que muestren interés por conocer los procesos que permitieron la experiencia. Gracias a este intercambio, es posible obtener:

- Enriquecimiento del conocimiento y del acervo institucional entre los dos Estados Miembros, además del aporte del IICA para facilitar y contribuir con los objetivos y resultados concretos de la misión y generar nuevas capacidades en el país.
- Contribución técnica de índole institucional. Tanto la oficina del país que envía los técnicos como la que recibe la misión, muestra sus avances y agrega valor a su trabajo.
- Mecanismo efectivo de rendición de cuentas del trabajo realizado, gracias a la evaluación final de la misión y sus resultados. Esto le permite al IICA usar los resultados como pre-inversión en el país de origen de la misión y como experiencia replicable en la oficina receptora.

En el proceso de gestión de estas misiones técnicas, las respectivas oficinas contribuyen con los Estados Miembros oferentes y solicitantes de cooperación; además, se obtienen beneficios mediante los siguientes aportes:

Contribución y beneficios de las Oficinas del IICA mediante las misiones técnicas de cooperación	
Oferta	Demanda
<ul style="list-style-type: none"> ● Al elaborar y ejecutar el programa, se crea una experiencia demostrable y replicable para otros eventos. ● Se potencian vínculos con organismos nacionales visitados y organizaciones entre países. ● Se aportan los resultados de la cooperación del país a la Cancillería y órganos nacionales. ● Se informa y vincula al IICA con la Embajada del país de origen de la misión. ● Se acredita el proceso de capacitación en el tema, lo incorpora y divulga al interior del IICA (Área de competencia). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se prepara misión, se da seguimiento y se articulan acciones futuras. ● Se responde a una demanda por conocer experiencias de otro país y se facilita la adopción del know-how externo. ● Se articula con la misión una relación de sociedad con IICA. ● Se aporta a la Cancillería del país los resultados y compromisos alcanzados por la misión. ● Se informan los resultados a la Embajada del país receptor y se potencian vínculos con la oficina. ● Se divulga el resultado de la misión hacia organizaciones del país y hacia el IICA.

4.1.2 CTH a través del intercambio de expertos “asesoría técnica”

Esta modalidad de cooperación se implementa mediante la transferencia de experiencias por medio de la asesoría técnica de uno o varios expertos en un tema o un área identificada que asiste al país y desarrolla una propuesta o participa en la transmisión de conocimientos.

Con la asesoría técnica entre países, se procura la difusión y promoción de experiencias, mediante la movilización de un experto en un tema proveniente de un determinado país, para que muestre, promueva e impulse ese conocimiento en otro país con menor expertise.

En este mecanismo de CTH, el IICA colabora con los Estados Miembros tanto en la definición de los términos de referencia, búsqueda y contratación del asesor, como en el acompañamiento de la consultoría y la presentación de las conclusiones y recomendaciones de la misión.

De esta forma, la asesoría y su seguimiento se convierten en una especie de mecanismo de pre-inversión institucional en la Oficina receptora de la cooperación, al abrir espacios para poner en marcha proyectos de cooperación.

Contribución y beneficios de las Oficinas del IICA mediante asesorías técnicas	
Oferta	Demanda
<ul style="list-style-type: none"> ● Se identifica y contrata un consultor de alto nivel para la misión acordada. ● Se vincula al asesor con el área de competencia institucional para asegurar el aporte de su experiencia al IICA. ● Se divulga el informe de la asesoría entre los respectivos departamentos de organismos multilaterales de los países participantes en el ejercicio de cooperación horizontal (la Cancillería del país proveedor y la Embajada del país receptor). ● La Oficina puede sistematizar la experiencia y la promueve hacia otros países. Así contribuye con la política internacional de cooperación entre los Estados Miembros. ● Se acredita el proceso de capacitación en el tema, se incorpora y divulga al interior del IICA (área de competencia). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se satisface la demanda del país por cooperación en un tema importante para los intereses nacionales. ● Se entrega una solución a la demanda por medio de la experiencia alcanzada en otro país representado por el expertise del asesor. ● Se potencian los resultados de la cooperación entre los países y la relación del IICA con los organismos de política internacional, al informar del resultado de la asesoría a los dos países involucrados (Cancillería del país receptor y Embajada del país del asesor). ● Se genera un resultado para el IICA, que puede ser un aporte al conocimiento institucional al articular el resultado de esta asesoría con los trabajos de la Dirección de Liderazgo Técnico y de Gestión del Conocimiento. ● Se brinda seguimiento y se evalúan los efectos de la asesoría. Los resultados se utilizan como pre-inversión para generar iniciativas de proyectos.

4.1.3 Participación y organización de eventos

Mediante esta modalidad, se facilita la participación de funcionarios nacionales en seminarios, talleres, conferencias o reuniones que se realizan en otros países. Se presenta cuando el IICA, a solicitud de un organismo nacional, participa en la organización de un evento sobre un tema determinado. El órgano nacional solicita la presencia de técnicos expertos sobre temas que han sido desarrollados en otros países.

Se facilita la participación de expertos en seminarios, talleres, conferencias o reuniones que se realizan en otros países, para lo cual se utilizan las bases de datos sobre temas especializados con personal calificado existente en los países o la identificación que efectúa la Oficina en su relación directa con los organismos nacionales, públicos y privados.

Contribución y beneficios de las Oficinas del IICA mediante la organización de eventos	
Oferta	Demanda
<ul style="list-style-type: none"> • La Oficina abre un espacio de colaboración con la entidad nacional y fortalece su capacidad técnica en el tema. • Se genera un programa de cooperación y de pensamiento internacional sobre un tema. • Se promueve un tema que puede ser incorporado al conocimiento institucional y se refuerza la capacidad del Instituto para fortalecer su respuesta acerca del tema. • Según el resultado esperado, puede convertirse en la semilla de un proyecto financiado por la acción del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican y envían expertos, se crean vínculos temáticos e institucionales y se fortalece el conocimiento para el IICA. • Se incorpora al experto como socio institucional en la red de conocimientos constituida en el IICA.

4.1.4 Gestión de información sobre temas específicos

Con esta modalidad el IICA responde a las solicitudes de las instituciones nacionales por algunas informaciones que representan experiencias realizadas en varios países y que pueden ser utilizadas por aquellos que comienzan a tratar un tema que ya ha sido desarrollado por otro país.

Un ejemplo ocurrió cuando los países de Centroamérica se vieron en la necesidad de generar una política sobre la producción de biocombustibles, cuando en otros países de las Américas ya se había elaborado la ley y sus reglamentos. La búsqueda de la información, su articulación y el envío a los países necesitados de Centroamérica fueron gestionados por el IICA, para responder a la necesidad coyuntural de ese tipo de información.

Contribución y beneficios de las Oficinas del IICA mediante la gestión de la información sobre temas específicos	
Oferta	Demanda
<ul style="list-style-type: none"> ● Se recibe la solicitud nacional y se buscan posibilidades de respuesta en la red institucional. ● Se solicitan y acopian respuestas. ● Se da seguimiento a la recepción de la información y se evalúa su utilización para un posible proyecto. ● Los resultados de la búsqueda se entregan la institución solicitante. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se investiga en diferentes instituciones nacionales la información solicitada. ● Se responde a la Oficina según los términos de su solicitud y las respuestas halladas. ● Se vincula a las instituciones nacionales con la demanda de instituciones de otro país. ● Se genera información sobre un problema específico para el área temática del IICA.

*Quien no añade nada a sus conocimientos,
los disminuye*

(El Talmud)

5. Instrumentos para identificación de oferta y demanda de CTH

El IICA también utiliza una serie de instrumentos que han sido creados para promover la cooperación entre los países y atender a la demanda y oferta que expresan los Estados Miembros.

Para promover la oferta de cooperación técnica entre países, las oficinas utilizan diversos instrumentos que les permiten captar, identificar, conocer y promover las innovaciones realizadas por las entidades nacionales y ponerlas a disposición de otras oficinas para presentarlas como ofertas de cooperación. Entre estos instrumentos, se encuentran:

- a. Creación de los “nodos de referencia para la cooperación”.
- b. Identificación y promoción de experiencias exitosas y replicables entre países.
- c. Registro de expertos y catálogo de experiencias exitosas que muestran las innovaciones logradas por los países.
- d. Nueva plataforma virtual para la CTH: la web.

Para conocer la demanda, el IICA utiliza otros mecanismos para responder a las necesidades de las instituciones de los países. Estos instrumentos son:

- a. Las agendas nacionales de cada país, que se elaboran conjuntamente con los directivos del sector agrícola y rural de los países. Se toman en cuenta las competencias del IICA para responder a esas necesidades.
- b. Temas emergentes desde las oficinas del IICA, que evidencian las necesidades o problemas de la coyuntura que atraviesan los países.
- c. Demandas agrícolas expresadas en los acuerdos bilaterales entre países. Las agencias de cooperación nacional e internacional se han comprometido por medio de los acuerdos bilaterales para cooperar entre los países firmantes en temas múltiples, entre ellos los referidos a la agricultura y ruralidad. El IICA participa

triangulando cooperación técnica con el aporte técnico del país oferente y muchas veces con los recursos financieros de las agencias.

5.1 Instrumentos para identificar oferta

5.1.1 Identificación y promoción de “nodos de referencia”

Un “*nodo de cooperación*” o “*núcleo de conocimiento*” es un conjunto de instrumentos utilizados en un país o región para solucionar problemas o para promover una actividad, que ha agregado valor al capital intelectual del país o región, mediante la divulgación de un proceso que ha resultado exitoso y que contiene un grupo de experiencias que han producido lecciones, prácticas y soluciones a problemas del sector agrícola y rural.

El país donde se origina el nodo es identificado por el éxito relevante alcanzado en un tema, como producto de la aplicación de instrumentos innovadores que han generado conocimiento por parte del sector público, el sector privado o ambos. Estos instrumentos le han permitido a ese país lograr mayores niveles de éxito en comparación con otros.

La promoción del nodo contribuye a la difusión del conocimiento logrado en un país. Normalmente el conjunto de experiencias contenidas en el nodo han sido conocidas por sus productos finales o por su resultado exitoso. Por ello es necesario identificar y sistematizar los hitos del proceso, recrear las metodologías aplicadas y analizar cuándo y por qué se aplicaron esos instrumentos que alcanzaron el éxito de la experiencia.

Posteriormente esta experiencia se articula y edita para ser promovida hacia el exterior por las propias agencias nacionales de cooperación de los países o con la ayuda de la red de oficinas de un organismo internacional. Este es uno de los aportes más significativos a la agregación de valor que se aporta al proceso realizado, al volver a identificar y recrear las metodologías que hicieron posible su éxito. Este instrumento permite que las instituciones de otros países hagan benchmarking de esas experiencias y generen una demanda orientada por cooperación técnica.

El concepto de “éxito alcanzado” hace del nodo un concepto finito. La sistematización y la recreación de las bases metodológicas que hicieron posible alcanzar las metas propuestas, permiten utilizarlo para resolver problemas en un período prudencial en países que presentan brechas en los temas afines con la experiencia.

Para que un proceso o un grupo secuencial de experiencias de un país sea considerada un nodo de conocimiento y de cooperación técnica, debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Identificar el proceso agrícola o rural.
- Contar con una estrategia diferenciada y exitosa, cuya aplicación haya generado los resultados esperados.
- Ser innovadora, sea por su originalidad, su escala de aplicación o su impacto y efectos.
- Ser exitosa por su impacto real en beneficio de algún ámbito del sector agrícola o de sus potenciales usuarios.
- Contar con la identificación de los actores claves que participaron en su generación y aplicación, quienes estarían a cargo de su difusión.
- Haber demostrado que es sostenible en el tiempo.
- Haber sido validada, de manera que evidencie excelencia y capacidad de ser replicada en otros ambientes, lo que a su vez contribuye a reducir asimetrías.

Algunos ejemplos de experiencias de esa naturaleza han sido el nodo sobre servicios ambientales y el de las cooperativas agrícolas en Costa Rica, las experiencias en agronegocios y biocombustibles en Brasil, el nodo de relación público-privada en Chile, Uruguay y otras. Todas ellas se pueden convertir en nodos mediante los cuales los conocimientos generados en un Estado se puedan difundir a países que los pueden aprovechar para reducir sus asimetrías sobre el tema.

Estrategias para la implementación del nodo

Una vez que el nodo de cooperación ha sido identificado y sistematizado en un país, les corresponde a las autoridades nacionales de su promoción (agencia nacional o internacional de cooperación) coordinar con las autoridades del sector agropecuario y con las de relaciones exteriores (en algunos casos, con las de planificación) la forma como se promoverá el nodo

en los distintos países del hemisferio, para lo cual se debe tomar en cuenta la política internacional del país donde se generó el nodo y las posibilidades de colaboración de las instituciones públicas y privadas del sector agrícola que trabajaron para hacer realidad la experiencia exitosa.

La difusión y la ejecución de experiencias exitosas en otro país potencian su aplicación en quien recibe, con la contribución de la institución proveedora de la experiencia y de las unidades que participan en la gestión de estos conocimientos. Mediante la construcción de un observatorio en internet, se pueden promover los conocimientos generados en el hemisferio. Ello permite a los países que demandan dichos conocimientos, informarse sobre esas alternativas de solución de problemas y solicitar cooperación en el tema.

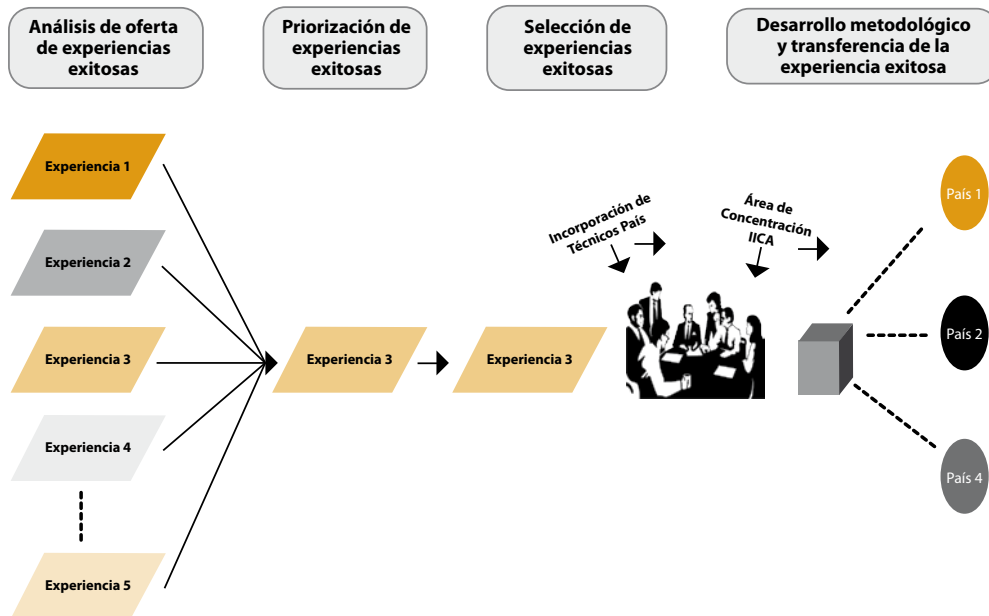
La función del IICA en la promoción y adopción de nodos es movilizar el conocimiento generado en determinados países y ponerlo al servicio de otros que lo necesitan. Para cumplir con esta función, el Instituto debe:

- Identificar las diferentes demandas de cooperación en los países, lo cual se realiza según los temas críticos que han sido considerados en la elaboración de sus agendas nacionales y regionales.
- Promover la experiencia innovadora en las instituciones que demandan su conocimiento y mejorar la comunicación entre el país que la genera y aquel que la necesita.
- Identificar la fuente del conocimiento y adaptar la metodología que fue utilizada, con el fin de adaptar la aplicación de la experiencia a las condiciones y el “ambiente” del país demandante de la cooperación.
- Optimizar el proceso de transferencia de la experiencia, involucrándose en la revisión de los términos de referencia expresados por el organismo que demanda el conocimiento y las capacidades desarrolladas en el país que lo genera.
- Dar seguimiento a la cooperación entregada en el país receptor y ayudar al país proveedor de la experiencia, en derribar las barreras de la heterogeneidad del ambiente donde se promoverá la iniciativa.
- Transferir el proceso desde las unidades del país generador de la innovación, para satisfacer las demandas de los Estados componentes. Una vez adoptada la experiencia, este mecanismo podría generar bases para la formulación y negociación de proyectos de cooperación ejecutables con financiamiento externo.

En resumen, el IICA puede incorporarse en la gestión del conocimiento generado en los sectores agrícolas de los países y potenciar la agregación de valor para aumentar el capital intelectual de estos, mediante el siguiente proceso:

- Identificar nodos de conocimientos generados en los países.
- Capturar y organizar la información sobre la forma de generar y desarrollar la experiencia, con el fin de seleccionar los aspectos relevantes, sistematizar la metodología empleada y transformarla en un recurso divulgable.
- Publicar y difundir esta información en los países y promover su utilización en aquellos que hayan expresado su demanda.
- Acercar la demanda a la oferta que ha sido creada por el nodo y generar condiciones para una fluida CTH.

Figura 3. Construcción de un nodo de CTH.



Fuente: Elaboración de la División de CTH del IICA.

5.1.2 Registro de expertos y catálogo de experiencias exitosas

Los países de ALC cuentan con numerosas experiencias que promueven modelos de gestión e instrumentos para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural, los cuales una vez documentados y difundidos, pueden ser convertidos en bienes públicos intercambiables.

Un instrumento útil para aumentar la oferta mediante la estrategia de CTH es la generación de los directorios de expertos nacionales sobre temas de agricultura y ruralidad que muestren hacia el exterior las capacidades de un país en su sector agropecuario para conectar y acercar las demandas a la oferta. Este instrumento fue generado primeramente por la Oficina del IICA en Uruguay como aporte al Ministerio de Relaciones Exteriores de ese país.

Otro instrumento es el Catálogo de Experiencias Nacionales, que ha implicado un esfuerzo por organizar, facilitar y agregar valor a las experiencias de los países, sus instituciones y técnicos nacionales. A través de sus oficinas, programas cooperativos y la División de Cooperación Técnica Horizontal, el IICA ha recopilado algunas experiencias que se han generado en el sector agrícola y rural en organismos nacionales, las cuales habían sido identificadas como exitosas e innovadoras por los países y que, además, pueden ser replicables en otros ámbitos del hemisferio.

Las experiencias han sido catalogadas por las instituciones nacionales como exitosas con base en el impacto de los resultados obtenidos. Se presentan por región (Andina, Caribe, Central, Norte y Sur) y país. Algunas de ellas han contado con la participación técnica del IICA.

Este catálogo constituye para el IICA una oportunidad de poner a disposición de personas e instituciones interesadas un conjunto de experiencias exitosas nacionales para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural, las cuales han contribuido a la búsqueda de soluciones a las demandas de los países mediante formas innovadoras de cooperación y lecciones aprendidas que pueden ser transferibles en condiciones similares.

Procesos para la identificación de experiencias exitosas

Como se mencionó antes, una buena práctica o experiencia exitosa constituye una acción que introduce una nueva manera de hacer las cosas, rompe con los hábitos y referencias del pasado y se destaca por los buenos resultados obtenidos, mediante un conjunto coherente de acciones que generan un resultado exitoso en un determinado contexto. Se espera que, en contextos similares, estas experiencias rindan resultados también similares.

En la determinación de un modelo de gestión de una experiencia exitosa, se toma en cuenta que la actividad se haya relacionado de alguna manera con el trabajo del Instituto. Pueden ser actividades del personal responsable de desarrollo de políticas o de aquellos que trabajan sobre el terreno. También pueden ser prácticas de otras organizaciones, de gobiernos, entre otros.

Propósito y utilidad del registro de experiencias exitosas

- Potenciar las buenas prácticas generadas por los países en el entorno agrícola y el medio rural para ponerlas al servicio de terceros países y así promover el intercambio de experiencias exitosas entre los países del hemisferio.
- Informar o mostrar a los usuarios las experiencias desarrolladas por los países, así como las lecciones aprendidas y los factores que inhibieron un resultado exitoso.
- Contribuir a la generación de una base institucional de conocimientos.
- Proporcionar una guía sobre cómo hacer una buena tarea, mejorar las acciones o prácticas tradicionales para ser más eficaces, estratégicos y eficientes.

En el Anexo 2 se presenta un ejemplo de una experiencia exitosa en Ecuador.

5.1.3 La nueva plataforma virtual para la CTH

El desarrollo de las telecomunicaciones y los medios de comunicación ha traído grandes cambios en la vida cotidiana de la humanidad. Estos sectores han sido parte esencial en el proceso de globalización, en el cual Internet ha sido el principal instrumento de avance.

Las TIC permiten acercar la oferta y la demanda para promover la CTH. Antes el proceso era más lento y a menudo no se lograba satisfacer la demanda en su totalidad debido a las deficiencias en los tiempos de respuesta. Las TIC permiten mantener actualizadas las bases de datos y ofrecer un sinnúmero de alternativas que bien atendidas desde las áreas prioritarias del IICA, brindan un caudal de posibilidades para gestionar la CTH y movilizar el conocimiento.

En este contexto, los sitios o páginas web se han convertido en herramientas imprescindibles para cualquier institución, empresa, organización, entre otros, ya que permiten cubrir una gran cantidad de funciones. En el caso específico de la CTH de IICA, se ha reconocido la importancia y la potencialidad de un sitio web bien construido. Para ello, se plantearon varios objetivos de funcionalidad, entre ellos que el espacio permitiera ofrecer información actualizada sobre las actividades de CTH e información institucional, así como poner a disposición los documentos y publicaciones generadas.

Del mismo modo, la página fue concebida con la finalidad de poder acercar la oferta y la demanda de CTH, para lo cual se ha construido una base de datos, llamada Sistema Digitalizado de Experiencias Exitosas (SIDE). El objetivo primordial de esta base de datos es facilitar el acercamiento de los oferentes y los demandantes de las experiencias exitosas que se han desarrollado en los diferentes países del hemisferio.

En este sitio se encontrarán las mejores y más innovadoras experiencias implementadas en el ámbito agrícola por los Estados Miembros del IICA, las cuales podrán ser fácilmente observadas por los usuarios y, si existe algún interés por alguna de estas experiencias, el usuario podrá hacer sus consultas, solicitudes y comentarios por medio del apartado de “comentarios y solicitudes”.

En cuanto a la información que brinda la nueva página, en el primer plano se encuentra un espacio donde se exponen las últimas noticias, actividades o eventos y donde participa el IICA en CTH, así como los anuncios sobre nuevas publicaciones que se pongan a disposición en el sitio. Además, se cuenta con una pestaña que contiene la información básica, como funciones, personal, entre otros.

En la sección de “documentos y publicaciones”, se pueden encontrar cuatro categorías:

- Publicaciones de CTH: contiene todos los textos oficialmente elaborados por el IICA y reconocidos por el Instituto; es decir, cuentan con código ISBN otorgado por la Biblioteca del IICA.

- Documentos metodológicos de CTH: incluye todos los documentos que enmarcan la metodología de trabajo institucional, como los formularios de identificación de experiencias exitosas y acuerdos internacionales, entre otros.
- Otras experiencias de CTH: en este sitio estarán disponibles todos los documentos de trabajo en los que el IICA ha tenido alguna participación o colaboración y que se relacionan con la CTH.
- Otros documentos de trabajo: aquí se exhibirán otros documentos que tengan interés en el trabajo diario de la CTH.

Este sitio web de CTH permite a los usuarios mantener un espacio abierto para presentar sus demandas según las necesidades que se hayan determinado en los países. Asimismo, estos sistemas modernos de información proporcionan a técnicos y especialistas en los temas agrícolas, un canal para dar valor a sus experiencias, a través de la mediación que brinda el IICA para que el conocimiento sea construido de manera significativa en otros países o regiones de las Américas. De esta manera, la base de datos de cooperación se enriquece y proporciona un medio para que los países puedan consultar las oportunidades de cooperación que brinda el IICA.

5.2 Instrumentos para identificar demanda

5.2.1 Información de la oficina nacional

Las oficinas nacionales elaboran sus agendas conjuntamente con los directivos del sector agrícola y rural de su país. Para ello se toman en cuenta las competencias del IICA, con el fin de responder a las necesidades del sector agrícola. Aquí las oficinas en los Estados Miembros se convierten en espacios para integrar posibles demandas de cooperación desde Instituto y atenderlas con base en la ofertas generadas en otras oficinas, de acuerdo con el análisis de la situación de las innovaciones generadas por las instituciones del país, lo cual permitirá realizar cambios en los procesos agrícolas y rurales de manera articulada y actualizada.

5.2.2 Respuesta a la demanda coyuntural de las organizaciones nacionales

Los temas emergentes que se generan en las instituciones y organizaciones nacionales hacia el Instituto evidencian las necesidades o problemas coyunturales que atraviesan los países. Estos temas son expresados mediante instrumentos donde se solicitan respuestas a las oficinas del IICA, con el propósito de identificar y movilizar técnicos desde otros países para atender esas demandas coyunturales.

5.2.3 Demandas generadas por los acuerdos bilaterales firmados entre países

Las agencias de cooperación nacional e internacional se han comprometido por medio de los acuerdos bilaterales a cooperar entre los países firmantes en temas múltiples, entre ellos los referidos a la agricultura y ruralidad.

Las necesidades agrícolas expresadas en los acuerdos bilaterales entre países en materia agrícola y rural también generan para el IICA una posible demanda de cooperación. Por medio de su plataforma, el IICA responde y acompaña a las agencias correspondientes, que son las responsables de la ejecución de los acuerdos de una bilateral. Así apoya a ambos países, triangulando el conocimiento y colaborando en el proceso de entrega del servicio, con el aporte técnico del país oferente y muchas veces con los recursos financieros de las agencias.

En algunos países esta contribución se realiza a través de la creación de un Fondo para la promoción de experiencias en agricultura, donde el IICA cumple con la función de promotor y colaborador. Esto implica ejercer en forma coordinada e institucional los acuerdos y convenios con esas organizaciones para maximizar el trabajo conjunto en los países.

Mediante este mecanismo, el país receptor puede utilizar recursos fuera de sus fronteras mediante el traspaso de estos a un organismo internacional, los cuales pueden ser utilizados en cooperación directa a los países o en becas para capacitación de funcionarios en centros de excelencia de investigación y enseñanza en el hemisferio.

Los organismos internacionales, tanto los de cooperación técnica como los financieros, utilizan también la modalidad de CTH como mecanismo de trabajo, movilizando técnicos y experiencias y utilizando sus fondos o recursos nacionales. Esta



Fuente: División de Cooperación Técnica del IICA 2009.

modalidad de cooperación se potencia con la agregación de valor a los países cuando el IICA se une a ese esfuerzo y participa en los temas, como apoyo a otros organismos.

Tanto las cancillerías de los Estados, como aquellos que cuentan con agencias especializadas, también entregan cooperación desde su política exterior hacia el sector agropecuario. Aquí el IICA se convierte nuevamente en facilitador para la ejecución de la cooperación en el campo agrícola, especialmente por el conocimiento de la demanda y del ámbito donde se realizará la experiencia (agendas nacionales de cooperación técnica y la red de 34 oficinas) (Figura 4).

El tema de la CTH en el marco de los acuerdos bilaterales no es solo un movimiento de recursos entre países; es una forma de expresar una política exterior de un país con el apoyo de organismos internacionales que facilitan este trabajo y triangulan la cooperación financiera o técnica apoyando la gestión de acuerdos bilaterales entre países o solicitudes, donde el organismo internacional de apoyo técnico colabora con los países oferente y demandante en la movilización de los conocimientos y en el seguimiento de los resultados alcanzados por esa colaboración.

*No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles,
pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas*

(Deborah Tannen)

6. Nuevos desafíos y oportunidades de la CTH

Ante los nuevos escenarios que se vislumbran producto de la dinámica global que recientemente ha afectado la economía, la CTH constituye un engranaje de oportunidades y desafíos que deben ser considerados para las nuevas formas de gestión entre las instituciones de los sectores público y privado, donde el pensamiento nacional e internacional sea potenciado por la generación y definición de una serie de “bienes públicos” que se compartan con otros países.

El conjunto de experiencias logradas en los países y regiones y que han resultado exitosas para resolver problemas nacionales o regionales y generar desarrollo en las distintas áreas del quehacer de los Estados, deben ser analizadas y valoradas para su potencial utilización en otras zonas del hemisferio.

Estas experiencias representan una estrategia para resolver problemas donde se aplican instrumentos nuevos, que se constituyen en mecanismos potenciales de la experiencia, de la cual se obtienen soluciones a problemas nacionales o regionales y que por su impacto y efecto pueden ser replicados en otros ámbitos.

Esta realidad permite que algunos de los países del hemisferio puedan ser reconocidos como líderes por sus experiencias en algún proceso exitoso, porque han desarrollado diferentes habilidades o destrezas institucionales, que pueden expresarse en experiencias exitosas con resultados validados y replicables en otros escenarios.

Esta nueva forma de entregar cooperación entre los países, con el apoyo de un organismo como el IICA, significa un complemento a la gestión del conocimiento, a partir del avance tecnológico alcanzado por las instituciones nacionales, donde el IICA identifica, aprende y difunde respuestas a los problemas de la agricultura y la vida rural.

Así la CTH potencia la innovación técnica en los países, donde esta pasa a ser concebida no solo como un producto individual, propio de una institución, organismo o persona particular, sino como el oasis necesario para la competencia, la creatividad, la

generación de ideas novedosas destinadas para el bienestar de la humanidad como un todo. De este modo, el IICA promueve la CTH para el intercambio solidario de ideas innovadoras en el tema del agro y el acercamiento entre los países para la prosperidad de las comunidades rurales de las Américas.

Este es un nuevo capital de recursos técnicos y humanos que se ha generado en los países para brindar cooperación en el marco de las políticas internacionales definidas por los Estados, con el fin de promover un mayor grado de solidaridad internacional.

Una vez que estas experiencias son validadas por sus resultados exitosos y se han creado las condiciones para su intercambio y adaptación para que se convierten en un ejemplo para compartir con otros países a través de los denominados “nodos de cooperación”.

De esta manera, la cooperación entre los países se sustenta en experiencias probadas y sistematizadas en los países y constituye un mecanismo que aporta soluciones a algunos de los problemas de los Estados, además fortalece la solidaridad entre ellos, eleva el conocimiento mutuo y permite una inserción económica armoniosa.

Este mecanismo ha sido concebido como una forma innovadora de cooperación internacional, mediante la cual se promueve una alianza efectiva (ganar-ganar) entre países, lo cual potencia el logro de resultados que, en términos de costos, ingresos y participación social, son sustancialmente mejores a los que podría alcanzar cada país de forma individual.

Como se mencionó, mediante el intercambio de dichas experiencias, los países van generando un concepto de solidaridad internacional, gracias a que convierten sus bienes públicos y sus mejores experiencias públicas y privadas (buenas prácticas) en resultados y procesos que sus agencias de cooperación u organismos nacionales pueden exportar, para que sean aprovechados por países que los están demandando. Así los países se van especializando en brindar cooperación y transferir experiencias sobre temas específicos, logran ser reconocidos en el ámbito hemisférico o mundial por haber alcanzado productos o resultados replicables en esos temas y pasan a ser referentes en ese conocimiento, lo que les adjudica una imagen superior de conocimiento y de solidaridad.

6.1 Demandas de la CTH

La gestión de la CTH que realiza el IICA se encuentra ante una serie de demandas prioritarias:

- El mundo se encuentra ante el desafío crucial de aumentar la producción de alimentos y bioenergía, para resolver la seguridad alimentaria y la sustitución de combustibles fósiles por fuentes renovables de energía. Tiene que diversificar la matriz de alimentos y bioenergía sin competir por el uso de las tierras, y garantizar la sostenibilidad ambiental en la base productiva y en las esferas del cambio climático. Este desafío ha sido analizado al nivel más alto de los gobiernos en el orden mundial.
- En la órbita regional, la mayoría de los países se han planteado resolver esos desafíos dentro de modelos económicos que generen crecimiento con inclusión y equidad social. Esto implica un fuerte rol del Estado, mediante la construcción de mercados e institucionalidades que promuevan la innovación con apropiación social para fortalecer los logros del desarrollo.
- El objetivo global implica una fuerte articulación de los sistemas de innovación en los niveles nacional, regional y local con las estructuras y redes político/institucionales y público/privadas que apoyan y facilitan el desarrollo rural. Se requieren innovaciones institucionales que permeen el sector agrícola y rural y que brinde soluciones prácticas.
- Se requiere crear las capacidades necesarias para elaborar conceptos, métodos herramientas, así como modelos institucionales y gerencias dirigidos a afianzar la innovación y fortalecer su apropiación social.
- Se necesita consolidar un espacio de reflexión y consensos para la generación de propuestas respecto de políticas e instrumentos que favorezcan y viabilicen la CTH en la región.
- Se deben gestionar acciones para integrar el pensamiento de la CTH en la formación de la conducción público-privada comprometida con la innovación y el desarrollo agrícola y rural de las Américas.

6.2 Planes de acción de la CTH desde el IICA

En el marco de los mandatos establecidos en la Convención sobre el IICA, desde los Estados Miembros se mantiene una estrategia de movilización de los recursos humanos, el intercambio de conocimientos, tecnologías y experiencias entre los países y de facilitación de diversas iniciativas y procesos de cooperación recíproca para reforzar las capacidades humanas de quienes trabajan en el sector agrícola y rural de las Américas.

Ante los nuevos desafíos, el IICA enfrenta el reto de instrumentar una cooperación renovada con base en las oportunidades y potencialidades de los países que contribuyan a fortalecer las capacidades nacionales, regionales y hemisféricas. Por ello, la CTH constituye un instrumento para elevar los conocimientos técnicos y la capacidad tecnológica de un país o una región determinada y promover la innovación de sus productos.

Ante los desafíos que demanda el nuevo escenario globalizado y los Objetivos del Milenio, la División de Cooperación Técnica se propone fortalecer los mecanismos para lograr lo siguiente:

- a.** Apoyar los esfuerzos que realizan los Estados Miembros por medio de sus cancillerías y agencias de cooperación, para promover experiencias y potenciar la utilización de recursos generados en el país en el marco de su política internacional.
- b.** Promover la sistematización de experiencias exitosas creando nodos de excelencia de cooperación técnica para su intercambio y adopción entre países, que contribuyan al mejoramiento de la agricultura y la vida rural del hemisferio.
- c.** Identificar mediante las agendas nacionales elaboradas por las Oficinas del IICA en los Estados Miembros, la demanda por cooperación y la oferta de experiencias exitosas y recursos humanos especializados, para articular un proceso de CTH en los temas de alta prioridad de los países e IICA.
- d.** Ampliar la red de vínculos estratégicos con organismos internacionales (OPS, OEA, FAO) y regionales (OIRSA, COSAVE, ALLIANCE), promoviendo trabajos conjuntos para la CTH.

- e. Contar con una política institucional con sus normas y procedimientos para gestionar la CTH del IICA y complementar la gestión del conocimiento institucional.
- f. Sistematizar y difundir la acción del IICA en CTH hacia los Estados Miembros y socios estratégicos.
- g. Utilizar la capacidad instalada del IICA y la plataforma de cooperación para la identificación y aplicación de los recursos financieros con que cuentan los países y cooperantes para movilizar la CTH.

En la consecución de los objetivos citados, es conveniente reconocer las áreas temáticas de CTH gestionada por el IICA mediante los nodos de cooperación, donde el IICA ha identificado experiencias históricas realizadas por las instituciones de los países, como se muestra en el siguiente recuadro:

Temas de nodos	País/ oferta
Articulación público-privada	Chile
Agronegocios y agroenergía	Brasil
Agricultura orgánica	Argentina
Servicios ambientales	Costa Rica
Trazabilidad	Uruguay
Políticas de seguridad alimentaria	México
Cooperativismo agrícola	Costa Rica
Agronegocios rurales	Centroamérica
Turismo rural	Argentina
Riesgos y seguros agropecuarios	Uruguay

6.3 Nuevos retos de la CTH

En la actualidad, los cambios producidos en el campo económico, social, político y ambiental obligan a enfrentar nuevos retos en los servicios de cooperación que brinda el IICA. El entorno internacional afecta directamente el ámbito de las relaciones externas y la vinculación con los distintos actores que interactúan en el sistema internacional. En la coyuntura actual,

se perfila con mayor claridad la concertación de alianzas, de fusiones para aumentar la capacidad financiera, compartir inversiones y generar sinergia.

El contexto económico que se manifiesta en la globalización, la apertura de mercados, los procesos de integración, la tercerización de la economía, el predominio del mercado, las privatizaciones, conduce a supeditar prácticamente todo, a la primacía de lo económico y de lo financiero.

La agricultura en su sentido más extenso no escapa, obviamente, a esta hegemonía de los temas económicos. Los mercados de bienes y servicios, así como los mercados de capitales, son determinantes para la agricultura. La sobrevivencia, como productores agrícolas, de un número significativo de productores rurales dependerá de su capacidad para: a) adquirir y utilizar las nuevas tecnologías e innovaciones; b) transformarse en empresarios; c) insertarse en los sistemas de financiamiento; d) articularse a los mercados y a las cadenas agroalimentarias y agroindustriales; y e) disponer sistemáticamente y oportunamente de la información pertinente, en una palabra de su competitividad.

Los progresos científicos en informática, comunicaciones, biotecnología, ingeniería genética, deben considerarse como mecanismos potenciales, pero también como exigencias permanentes, cada vez más elevados y más costosos para la generación, adquisición y actualización de conocimientos. Se requiere progresiva y aceleradamente de mayores recursos para soportar las ineludibles y crecientes inversiones en formación de recursos humanos, en equipo e infraestructura.

El contexto social, la evolución de la sociedad, el rol del Estado, el protagonismo del sector privado, la emergencia de la sociedad civil como fuerza social irreversible: todo ello impacta indudablemente el estilo y la forma de cooperar por parte de los organismos internacionales que incursionan en ámbitos antes exclusivos de los gobiernos.

En el contexto político, pero desde la perspectiva internacional, debe considerarse además el rol de los Estados Miembros en la conducción de los organismos intergubernamentales. Se perfila un protagonismo creciente por parte de los gobiernos. Evolucionan de “accionistas” pasivos a “accionistas-clientes” exigentes.

Consecuentemente, estos cambios obligan a interactuar ya no solo con *shareholders* sino con *stakeholders*. Todo parece conducir a una reducción de espacios y complejidad creciente en los ámbitos de acción y labor de los organismos internacionales o bien a su transformación y adaptación innovadora y creadora.

En este sentido, la CTH representa una gran oportunidad para apoyar a las instituciones de los países, mediante la generación y transferencia de bienes públicos entre los países demandantes y los países oferentes. El futuro de este mecanismo implementado por el IICA para gestionar conocimientos generados por las entidades nacionales, tienen un gran potencial, implica un cambio cultural en el propio Instituto para trabajar con socios nacionales y entregar cooperación internacional a los Estados Miembros, en donde el rol de las Oficinas del IICA en los países es fundamental para ayudar y facilitar esas acciones.

La CTH entre los países muestra un futuro promisorio para el IICA al colaborar con las instituciones nacionales en temas estratégicos para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural, además de movilizar conocimientos entre los países, promoviendo una relación fructífera con las entidades encargadas de la cooperación técnica internacional y brindando mayor visibilidad a la cooperación del IICA. Queda mucho por hacer, mucho pensamiento que permear, desde los principios básicos de la solidaridad, la cooperación y la convivencia armoniosa para la sustentabilidad agrícola y rural del hemisferio.

7. Literatura consultada

CARILAC (Programa para la Cooperación Técnica Horizontal en la Agricultura entre América Latina y el Caribe). Chelston W.D. Brathwaite. JM.

Ciudadanía y Poder Local. Secretaría Técnica. C/ H. G. Noblejas 41, 8º, 28037 Madrid. Disponible en <http://www.eurosur.org/OLEIROS/coodes/manual/Glos10%ba.html>

Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra. Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf>

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 2009. Una estrategia para la región. Consultado 25 set. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/008/u1780s/U1780S06.htm>.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2005. Informe de la Vigésima Quinta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo.

_____. 2006-2010. División de Cooperación Técnica Horizontal. San José, CR.

_____. 2007. Informe de la Decimocuarta Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura. GT

_____. 2008. Promoviendo la cooperación técnica horizontal entre los países del Hemisferio. San José, CR.

_____. 2009. Experiencias exitosas nacionales para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural. San José, CR.

OPS (Organización Panamericana de la Salud). 2009. La cooperación técnica entre países (CTP) en la OPS/OMS. Consultado 25 set. Disponible en <http://www.paho.org/spanish/d/csu/ctp05-index.htm>

PROCISUR (Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur). 2008. Fundamentos para crear la plataforma tecnológica regional en innovaciones institucionales. Buenos Aires.

Sánchez, F. La ayuda oficial al desarrollo como mediación en las relaciones económicas internacionales.

Toro, G. La Nueva visión de la solidaridad internacional: su relación con el sector agrícola. Sin publicar.

_____. Mecanismo de cooperación horizontal. Sin publicar.

_____. La Cooperación técnica horizontal y el servicio prestado por el IICA a los países del hemisferio. Sin publicar.

_____. Medina, H. 2006. Haciendo más eficiente la oferta de cooperación del IICA. San José, CR.

_____. 2008. Apoyo a las iniciativas de cooperación horizontal entre los Estados Miembros.

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). 2009. La cooperación sur-sur. Consultado 25 set. Disponible en <http://www.unesco.org/es/efa-international-coordination/international-cooperation/south-south-cooperation/>

8. Anexos

Anexo 1. Algunos aspectos de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al Desarrollo

Nosotros, Ministros de países desarrollados y en desarrollo, responsables de fomentar el desarrollo, y nosotros, Directivos de instituciones de desarrollo multilaterales y bilaterales, reunidos en París el 2 de marzo del 2005, estamos resueltos a emprender acciones de largo alcance y supervisables con vistas a reformar las formas en las que suministramos y gestionamos la ayuda, mirando hacia el futuro la revisión quinquenal de la ONU de la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) más adelante en el año (Punto 1).

Reafirmamos los compromisos realizados en Roma de armonizar y alinear el suministro de la ayuda al desarrollo. Nos anima el que muchos donantes y países socios están haciendo de la eficacia de la ayuda al desarrollo una prioridad de primer orden, y reafirmamos nuestro compromiso de acelerar el progreso en su aplicación, especialmente en las áreas siguientes:

- i. Reforzar las estrategias de desarrollo nacional de los países socios y sus marcos operativos (por ej.: planificación, presupuesto y marcos de evaluación del desempeño).
- ii. Aumentar la alineación de la ayuda al desarrollo con las prioridades, sistemas y procedimientos de los países socios, ayudando a incrementar sus capacidades.
- iii. Intensificar la mutua responsabilidad de donantes y países socios hacia sus ciudadanos y parlamentos, en cuanto a sus políticas, estrategias y desempeño en materia de desarrollo.
- iv. Eliminar la duplicación de esfuerzos y racionalizar las actividades de donantes, para alcanzar el máximo rendimiento posible.
- v. Reformar y simplificar políticas y procedimientos de los donantes para favorecer un comportamiento de colaboración y la alineación progresiva con las prioridades, sistemas y procedimientos de los países socios.
- vi. Definir medidas y estándares de desempeño y responsabilidad para los sistemas de los países socios en gestión de finanzas públicas, aprovisionamiento, salvaguardias fiduciarias y evaluación medioambiental, aplicándolos de manera rápida y extensa, de acuerdo con las buenas prácticas ampliamente aceptadas (Punto 3).

Nos comprometemos a emprender las acciones concretas y efectivas para tratar los planteamientos remanentes, entre los que figuran:

- i. Debilidades en las capacidades institucionales de los países para desarrollar e implementar estrategias de desarrollo nacional dirigidas a los resultados.
- ii. Falta de compromisos que sean más previsibles y multianuales sobre los flujos de ayuda suministrados a los países socios.

- iii. Delegación de autoridad insuficiente a los actores de campo de los donantes y falta de incentivos para colaboraciones de desarrollo eficaz entre donantes y países socios.
- iv. Integración insuficiente de programas e iniciativas globales en la agenda ampliada de desarrollo de los países socios, incluso en áreas críticas como VIH/Sida.
- v. Corrupción y falta de transparencia que socavan el apoyo público, imposibilitan la movilización y asignación eficaz de recursos, y desvían los recursos destinados a actividades vitales para erradicar la pobreza y para un desarrollo económico sostenible. Donde existe, la corrupción impide que los donantes confíen en los sistemas de los países socios (Punto 4).

Reconocemos que las reformas sugeridas por esta Declaración requerirán un apoyo político continuado de alto nivel, peso paritario y acciones coordinadas a escalas globales, regionales y nacionales. Nos comprometemos a acelerar el ritmo del cambio poniendo en práctica los Objetivos de Cooperación presentados en la Sección II, en un espíritu de mutua responsabilidad, y a medir el progreso de acuerdo con 12 indicadores específicos en los que hemos adoptado hoy y que figuran en la Sección III de esta Declaración (Punto 8).

Para estimular aún más el progreso, fijaremos estas metas hasta el año 2010. Estas metas que involucrarán tanto a los países socios como donantes, están diseñados para seguir y favorecer los avances a nivel global entre los países y las agencias que se han consensuado en esta Declaración. No apuntan a perjudicar o sustituir a ninguna de las metas que puedan desear establecer individualmente los países socios. (...) Mientras tanto, son bienvenidas las iniciativas de países socios y donantes para establecer sus propias metas para mejorar la eficacia de la ayuda dentro del marco de los compromisos de cooperación e indicadores adoptados (Punto 9).

Dado que es difícil demostrar los progresos reales a escala de los países, bajo el liderazgo de los países socios evaluaremos periódicamente nuestros progresos mutuos a escala nacional, tanto cualitativos como cuantitativos, en la puesta en práctica de los compromisos adoptados en concepto de eficacia de la ayuda al desarrollo. Al efecto, utilizaremos los mecanismos pertinentes a escala de los países (Punto 10).

A escala internacional, hacemos un llamamiento a la cooperación entre donantes y países socios que pertenecen al CAD para una participación ampliada para finales del 2005, con vistas a proponer acuerdos de supervisión a medio plazo de los compromisos de esta Declaración, y con bastante frecuencia para evaluar el progreso (Punto 11).

Desarrollos en un espíritu de mutua responsabilidad, estos Compromisos de Cooperación se basan en la enseñanza de las experiencias. Reconocemos que los compromisos tienen que ser interpretados a la luz de la situación específica de cada país socio (Punto 13).

Fuente: Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf>).

Anexo 2. Ejemplo de una experiencia exitosa

Ecuador

Pacto rural para el cambio: un modelo de promoción del capital humano para la lucha contra la pobreza

Origen de la experiencia

El Consejo Nacional de Modernización del Estado (CONAM), desde su Unidad de Descentralización de la Estructura del Estado, ha implementado el programa de apoyo a la descentralización denominado “Pacto rural para el cambio, un modelo fluminense de promoción del capital humano para la lucha contra la pobreza.” Dicho programa se basa en resolver puntos clave y apoyar la descentralización. Su objetivo consistió en contribuir al desarrollo sostenible de la Provincia de Los Ríos. Su quehacer se focalizó en la reducción de la pobreza rural, mediante la promoción del capital humano y social para el desarrollo de las capacidades institucionales y locales, la innovación tecnológica de cadenas productivas y la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

Desarrollo de la experiencia

- Se desarrolló una base de información de actores claves, lo cual contribuyó a definir el programa de gestión territorial.
- Se contribuyó al diseño la Corporación Agropecuaria Provincial, como organismo que impulsó el programa de gestión territorial y la ejecución del plan estratégico agropecuario provincial.
- Se desarrollaron políticas e instrumentos para la intervención en el territorio.
- Se establecieron programas y proyectos dirigidos a fortalecer rubros sensibles del sector agropecuario, según las competencias asumidas por el Gobierno Provincial.
- Se identificaron, formularon y ejecutaron proyectos puntuales dirigidos a fortalecer las capacidades locales.

Resultados exitosos

- Organizada la primera jurisdicción administrativa de forma participativa en la Provincia de Los Ríos, la Corporación de Desarrollo de Los Ríos (CODERIOS) como un brazo ejecutor encargado de promover el desarrollo rural.
- Integrados en este proceso los diferentes actores locales: públicos, privados, académicos y cuerpos colegiados, con el fin de democratizar la toma de decisiones en el territorio.
- Brindada la cooperación técnica para el fortalecimiento del equipo técnico de la Prefectura, lo que permite viabilizar las políticas agropecuarias de la provincia para cinco años.
- Generado el programa de inversión “Pacto rural” para el desarrollo sostenible de la provincia, dirigido a la reducción de la pobreza, la promoción del capital humano para el desarrollo de las capacidades institucionales y locales, mediante la innovación tecnológica y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

Entidades participantes

- Corporación Agropecuaria Provincial
- Oficina del IICA en Ecuador

Fuentes de información

- CODERIOS
- Oficina del IICA en Ecuador: www.iica-ecuador.org

Anexo 3. Generación del catálogo de experiencias exitosas

Algunos de los países del hemisferio son reconocidos como líderes de un proyecto, programa o plan piloto, porque han desarrollado diferentes innovaciones en procesos agrícolas que pueden ser consideradas como experiencias exitosas, gracias a que sus resultados han sido validados y pueden ser replicables en otros escenarios. Estas experiencias se convierten entonces en un mecanismo potente de detección y atención de las posibilidades de cooperación, pues sus resultados podrían responder a la solución de problemas similares en otros países o regiones.

Este es un nuevo capital técnico y humano que se ha generado en los países para brindar cooperación en el marco de las políticas internacionales definidas por los Estados Miembros, con el fin de promover un mayor grado de solidaridad internacional.

Definición de experiencia exitosa

Una experiencia exitosa corresponde a un conjunto coherente de acciones que se destacan por los resultados obtenidos, ha sido probada como exitosa en un determinado contexto y se espera que también sea exitosa en contextos similares o que genere impactos semejantes. Introduce formas innovadoras de resolver demandas de cooperación, y complementa las capacidades y esfuerzos entre los países.

Una vez que estas experiencias han sido validadas por su excelencia y se han creado las condiciones para su intercambio, se convierten en un ejemplo que puede ser compartido con otros países a través de los denominados nodos de cooperación. Este tipo de cooperación se concibe como la búsqueda de un resultado ganar-ganar entre países. Cada país participante se identifica por sus experiencias exitosas y construye una red para promover este conocimiento, resolver los problemas con las soluciones probadas y complementar así capacidades y esfuerzos.

¿Cómo puede ser identificada una experiencia exitosa?

La experiencia exitosa se reconoce con base en su utilidad potencial y su impacto. Se identifica por su significado en la aplicación de una política, en la ejecución de planes, proyectos, procesos o actividades concretas que han generado lecciones aprendidas y pueden ser transferibles en condiciones similares. También puede derivarse de una acción no exitosa, pero deja una lección aprendida que puede ser asimilada.

Para que una experiencia en el sector agropecuario y rural sea considerada como exitosa, se deben considerar, además, los siguientes criterios que facilitan su identificación:

- **Innovación o creatividad**

Corresponde a las cualidades propias de la experiencia que hacen que sea de interés potencial para otros. Debe ser una acción que modifique las maneras habituales de una práctica, cambiando, descubriendo, inventando o reformando lo existente.

- **Eficacia / impacto**

Se deben evidenciar los beneficios derivados de la práctica y, si es posible, documentar de alguna manera el impacto producido a través de una evaluación formal o por otros medios, con el fin de determinar si el impacto es demostrable a partir de la comparación entre las condiciones existentes al comienzo de la iniciativa y luego de su implementación.

- **Repetible**

La experiencia exitosa, de alguna manera, podría ser aplicable en contextos o situaciones diferentes. No necesita ser copiada o “clonada” para ser de utilidad para otros. La transferencia es sin duda uno de los objetivos principales de la buena práctica. Por eso se considera necesario que se documenten y definan claramente los elementos metodológicos (fases, procedimientos, entre otros) que podrían ser repetidos.

- **Sostenibilidad**

Una experiencia se considera exitosa si es sostenible, es decir, si sus beneficios continúan siendo eficaces en el mediano y largo plazo. Esto significa, por ejemplo, la continuación de un proyecto o actividad después de concluido el financiamiento inicial, o la creación de nuevas actitudes, maneras de trabajar, capacidades instaladas, entre otros, que representan las consecuencias de una determinada práctica.

- **Pertinencia**

Se espera que una experiencia exitosa contribuya a la práctica, directa o indirectamente, y promueva un cambio significativo necesario en beneficio de los sujetos del programa, actividad, proyecto, entre otros. En otras palabras, el desarrollo de determinada experiencia requería precisamente del proceso que se llevó a cabo, fue pertinente la estrategia utilizada y los resultados obtenidos.

- **Ética y responsabilidad**

La práctica desarrollada es coherente con las necesidades, intereses y deseos de las partes implicadas, es producto del consenso y está de acuerdo con los códigos de conducta social y profesional, así como con los convenios y normativa del trabajo del IICA.

- **Adecuación al contexto actual**

Una buena práctica considera el contexto sociocultural donde se lleva a cabo, al igual que las circunstancias que configuran el momento histórico actual. En este sentido, una experiencia exitosa del pasado quizás ya no lo es en otro momento, o una buena práctica en la actualidad, posiblemente para el futuro no se adecue a las circunstancias presentes.

- **Legitimidad**

La práctica es legitimada como exitosa por actores claves y privados del territorio públicos donde se desarrolla, entre otros beneficiarios directos e indirectos.

- **Eficiencia y ejecución**

Se debe considerar si los recursos humanos, financieros y materiales permitieron optimizar el impacto alcanzado. La eficiencia y ejecución de estos recursos pueden variar según el nivel y la naturaleza de la práctica.

Por otra parte, es necesario considerar que las buenas prácticas no deben ser perfectas en todos los sentidos. De hecho, la información sobre factores inhibidores o circunstancias que limitan la aplicabilidad o el impacto de una práctica puede ser incluso más útil que la descripción de una experiencia absolutamente “exitosa”.

