

IICA
E14
81



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit
(GTZ) GmbH



TALLER DE PLANIFICACION ESTRATEGICA:

**“PROGRAMA DE AMPLIACION DE LA COOPERACION
IICA-GTZ”**

SAN JOSE, 1 Y 2 DE FEBRERO DE 1996

PROYECTO IICA-GTZ

1996



TALLER DE PLANIFICACION ESTRATEGICA:
“PROGRAMA DE AMPLIACION DE LA COOPERACION
IICA-GTZ”
SAN JOSE, 1 Y 2 DE FEBRERO DE 1996



INDICE

	PAG.
I. INTRODUCCION	1
II. PRESENTACIONES ESPECIALES	2
III. PARTICIPANTES	2
IV. METODOLOGIA	2
V. DEFINICION Y PRIORIZACION DE TEMAS DE INTERES ICA Y GTZ	2-7
VI. RESULTADO DEL ANALISIS DE TEMAS	7-25
VII. PERFIL ESTRATEGICO PARA ACUERDO MARCO	25-26
VIII. ACTA DE INTENCION ANEXOS	26-27



I. INTRODUCCION

En el marco de la ampliación de la cooperación IICA/GTZ se desarrolló los días 1 y 2 de febrero de 1996 un Taller de Planificación Estratégica Participativa. El mismo permitió consolidar una base amplia de diálogo y conocimiento institucional, que culminó con la firma de una acta de intención sobre la futura estrategia del programa.

Los objetivos del taller fueron:

OBJETIVO GENERAL

Diseñar en forma participativa y consensuada los lineamientos y contenidos generales de la estrategia para el convenio de ampliación de la cooperación IICA/GTZ a fin de establecer un acuerdo marco funcional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Definir y priorizar los temas a incluir en la ampliación de la cooperación, considerando las limitaciones de recursos humanos y financieros, la factibilidad de éxito y la capacidad de gerencia de ambas instituciones.
2. Identificar acciones globales en el corto plazo para los temas priorizados.
3. Definir lineamientos generales sobre los mecanismos de organización, operación y administración del programa.
4. Definir elementos básicos para establecer las modalidades de cooperación y financiamiento (quienes son los socios, donde se quiere cooperar, como etc.).
5. Elaborar una carta de entendimiento basado en las conclusiones del taller de planificación y otros elementos estratégicos/legales necesarios.

El taller cumplió no sólo con los objetivos de contenido, sino que también consolidó el espíritu de equipo de trabajo entre ambas instituciones.



II. PRESENTACIONES ESPECIALES

A fin de generar una base homogénea de conocimiento sobre ambas instituciones y sus procesos de desarrollo organizacional, el representante de GTZ, Dr. Cristof Kuechemann, expuso aspectos importantes del proceso de reorganización/regionalización de la GTZ y los objetivos de una ampliación de la cooperación. Asimismo, el Dr. Juergen Carls realizó un diagnóstico situacional del proyecto actual y logros alcanzados. El Dr. Enrique Alarcon tuvo a su cargo comentar los resultados de la misión técnica del IICA en Alemania en octubre de 1995.

III. PARTICIPANTES

La lista de participantes se encuentra en el anexo 1 de este informe. La participación activa del Director General del IICA, Dr. Carlos Aquino, y el Representante de GTZ, Dr. Cristof Kuecherman y colegas Dr. Dietrich Burger y Dr. Norbert Walter, conjuntamente con los altos niveles directivos y administrativos del IICA fue de incalculable valor para el éxito del taller.

Asimismo, la presencia beligerante de los Directores Regionales y Directores de las Agencias de Cooperación, validó la importancia otorgada a los procesos participativos por parte de ambas instituciones.

IV. METODOLOGIA

La metodología utilizada fue altamente participativa, visualización permanente de los procesos de consulta y sesiones plenarias para establecer el consenso en las conclusiones.

A petición de los participantes se efectuó una introducción a la metodología ZOPP como base del taller.

V. DEFINICION Y PRIORIZACION DE TEMAS DE INTERES IICA Y GTZ

La definición de temas de interés para la alianza estratégica IICA/GTZ es el resultado de un proceso de consultas inter e intra institucionales efectuados durante 1995.



Ambas instituciones concuerdan en el interés mutuo de contribuir al seguimiento de los acuerdos de la agenda 21 en los siguientes temas:

- Lucha contra la pobreza.
- Lucha contra la deforestación y desertificación.
- Ordenamiento sostenible de la tierra.
- Gestión de la biodiversidad y la tecnología.
- Desarrollo de las zonas marginales.
- Fortalecimiento de la función de diferentes grupos de la sociedad civil en el desarrollo sostenible.
- Transferencia de tecnologías ambientalmente sanas.
- Comercio y medio ambiente.

Los temas preseleccionados al final del proceso de consulta fueron:

1. Integración, comercio y competitividad.
2. Fortalecimiento de vínculos gobierno-sociedad civil.
3. Reconversión y diversificación productiva en apoyo a la competitividad.
4. Biodiversidad, recursos genéticos y biotecnología.
5. Sistemas de información para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.
6. Organización y modernización de servicios agropecuarios.
7. Mejoramiento de la asesoría en política agraria para América Latina y el Caribe
8. Otros.



La finalidad de este paso consistió en analizar las áreas potenciales de trabajo en el corto y mediano plazo, ya que una priorización por orden de importancia no es factible.

La mayor o menor factibilidad en áreas específicas de trabajo se definió en grupos de trabajo utilizando los siguientes criterios:

1. Viabilidad técnica.
2. Viabilidad operativa.
3. Viabilidad financiera.
4. Mercado para el tema.
5. Ventajas comparativas IICA/GTZ.
6. Concentración y proceso de descentralización.
7. Impacto en la clientela.
8. Desarrollo conjunto de nuevas capacidades.
9. Priorización en el tiempo.

Si bien todos los grupos de trabajo se orientaron en los criterios antes mencionados, los resultados de los grupos no son homogéneos, ya que varió de acuerdo al tema.

Asimismo, se tuvo como base los contenidos generales que sirvieron para la preselección de los temas. Los mismos se presentan a continuación porque jugaron un papel orientador para los grupos bastante significativo:

1. INTEGRACION, COMERCIO Y COMPETITIVIDAD

- Desarrollo de metodologías para evaluar la capacidad de inserción de las agriculturas nacionales y subregionales en los mercados internacionales e internos, así como para enfrentar la apertura económica mediante la transformación productiva.
- Organización de estructuras del sector público y privado para impulsar los procesos de integración subregional y de los mecanismos de interacción entre ambos sectores para promover la integración. Convergencias de éstas estructuras y de los mecanismos entre las distintas sub-regiones o bloques de interacción (MERCOSUR, NAFTA, PACTO ANDINO)



5. SISTEMAS DE INFORMACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL

- Zonificación de las limitaciones agroecológicas para la sostenibilidad de la producción agrícola en los bosques y sabanas amazónicas.
- Implementación de un sistema de información gerencial y productiva, geográficamente diferenciado.

6. ORGANIZACION Y MODERNIZACION DE SERVICIOS AGROPECUARIOS

- Mejoramiento sistemático de la eficiencia de los servicios agropecuarios públicos y privados en la región.
- Organización y capacitación de profesionales en metodologías participativas para el diagnóstico de los servicios.
- Formulación de estrategias para el mejoramiento de los servicios
- Diseño de modelos no tradicionales de mecanismos de ahorro y crédito para la población rural.
- Programa de apoyo a la creación y manejo de empresas privadas y ONG's de servicio a la producción.

7. MEJORAMIENTO DE LA ASESORIA EN POLITICA AGRARIA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

Ya existe proyecto y convenio.



8. OTROS

A. MANEJO SOSTENIBLE DE LOS R.R.N.N.:

Incluye la agricultura y la forestería con un enfoque integrado, que abarca también la transferencia de las tecnologías sostenibles, la política forestal, la agroforestería y los sistemas (modelos) sostenibles de la utilización de la tierra.

VI. RESULTADO DEL ANALISIS DE TEMAS

1. FORTALECIMIENTO DE VINCULOS GOBIERNO-SOCIEDAD CIVIL

A. TENDENCIAS DEL ENTORNO

- Descentralización.
- Cambio político y administrativo.
- Coordinación interinstitucional.
- Desarrollo microregional y municipal.
- El nivel municipal nucleariza los nuevos papeles del Estado "subsidiario" y de la sociedad civil, posibilita y fomenta la participación y articulación de la ciudadanía.
- Los gobiernos locales necesitan adoptar nuevos instrumentos de acción.
- Contexto de descentralización de la función pública.
- Es necesario fortalecer los gobiernos a nivel de municipios y microregiones.
- Existe necesidad de facilitar los vínculos en los planos nacionales y regionales.

B. VIABILIDAD TECNICA Y OPERATIVA

La viabilidad técnica/operativa se resalta en los proyectos que se funcionan actualmente.

- Proyecto hemisférico: sobre desarrollo de metodologías:
 - ⇒ Chile 97.
 - ⇒ Brasil 96.
 - ⇒ Honduras 97.
- Proyectos:
 - ⇒ BOLSA (hemisférico).
 - ⇒ ALCA (hemisférico).



PRO - DESARROLLO, S.A. DE C.V.

CONSULTORES

- Guatemala: Programa de Desarrollo Regional Las Verapaces.
- El Salvador: Programa de Política de Descentralización y Desarrollo Municipal.
- Nicaragua: Programa de Desarrollo Municipal y Desarrollo Rural.
- Honduras: Forestería Social.
- Venezuela: Fortalecimiento Municipal.
- República Dominicana: Descentralización.
- Brasil: PRORENDA.
- Bolivia: Fondo Campesino.
- Ecuador: Descentralización/Fortalecimiento Municipal.
- Paraguay: Desarrollo Municipal.

C. VIABILIDAD FINANCIERA

- La oferta financiera existente permite medir la demanda
- Depende de la delimitación de los temas a abarcar.
- Porcentaje de presupuesto nacional a municipalidades.

D. CLIENTES

- Autoridades formales locales.
- ONG's.
- Organizaciones de la sociedad civil.
- Agencias/Instancias que promuevan el fortalecimiento de procesos, de democratización y participación.
- Acuerdos y/o convenios marco.
- Convenios con fondos y organismos gubernamentales para brindar servicios.

E. DESARROLLO CONJUNTO DE NUEVAS CAPACIDADES

- Apoyo a la ONG's que trabajan en desarrollo rural.
- Apoyo a empresas de interés social, asociaciones, cooperativas y sus organizaciones de 2º grado.
- Programas de desarrollo microregional y municipal.
- Alianza estratégica positiva al potenciar capacidades.
- Fuente de recursos.
- La alianza estratégica facilita el acceso a fuentes de recursos específicos.



F. VENTAJAS COMPARATIVAS IICA/GTZ

- Sistemas políticos descentralizados.
- Apertura hacia otros sectores.
- Desarrollo metodológico de instrumentos de trabajo.
- Capacitación.
- Formulación de propuestas.
- IICA:
 - ⇒ Instrumentalización de municipios.
- GTZ:
 - ⇒ En América Central/Ecuador/Argentina/Paraguay, existen proyectos de transferencia, de gestión y recursos.
 - ⇒ Desarrollo municipal: profesionalización.
 - ⇒ Organizaciones de la sociedad civil: subsidiarización.
 - ⇒ Fortalecimiento de las relaciones sociedad civil/estado.
 - ⇒ Redes agroempresariales.

G. CONCENTRACION Y PROCESO DE DESCENTRALIZACION

- Coordinar interinstitucionalmente, a nivel local, regional y nacional.
- Redes agroempresariales (PMP).
- Planificación a nivel microregional.

H. MERCADO

- CIDAIE: Foros de concertación sector público/sector privado (temas líderes).
- Sector privado reconoce importancia del tema.
- Alianzas con organismos como BID, BIRF, FIDA, etc.

I. PRIORIZACION EN EL TIEMPO

ACTIVIDADES

- Taller de trabajo IICA-GTZ con el objetivo de socializar información y preparar seminario internacional: Segundo Semestre de 96



- Seminario IICA-GTZ-BID-BM en Centroamérica sobre Desarrollo Municipal: Segundo semestre 97.
- Documentación de estudios de caso exitosos: 1996-2000.
- Capacitación de implementación programada: 1996-2000.
- Acciones conjuntas en Brasil, Guatemala, Ecuador, Honduras y El Salvador: 1996-2000.
- Taller Brasil: Primer semestre 97.
- Capacitación en modelos de fortalecimiento municipal: de acuerdo a demanda.
- Formular proyecto para diseño de instrumentos: sin fecha definida.
- Publicaciones y bibliografías: 1996-2000 (De acuerdo a necesidades.).
- Intercambio de experiencias: 1996-2000 (De acuerdo a necesidades.).
- Participación en licitaciones de cooperación técnica: De acuerdo a oportunidades.

2. MEJORAMIENTO DE LA ASESORIA EN POLITICA AGRARIA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

A. VIABILIDAD OPERATIVA

- IICA: Estructura de oficinas.
 - ⇒ Vinculación directa a la toma de decisiones.
 - ⇒ Capacidad de convocatoria.
 - ⇒ Mecanismos de articulación entre la política sectorial y la de RRNN.
 - ⇒ Políticas agrícolas y manejo de mercados de factores de producción.

B. VIABILIDAD FINANCIERA

- Existe un proyecto.
- Existe posibilidades de obtener recursos externos y hacer alianzas con otros organismos.
- Demanda del mercado: seguridad de tenencia de la tierra.

C. MERCADO

- Hay demandas en todos los países miembros .
- Hay problemas de capacidad para asesorar y formular políticas sectoriales dirigidas a grupos meta específicos, por ejemplo:



- ⇒ Género.
- ⇒ Pequeños productores.
- Existen posibilidades para nuevos proyectos sectoriales, por ejemplo, información de mercados y comercialización.

D. VENTAJAS COMPARATIVAS IICA-GTZ

- IICA:
 - ⇒ Ventajas en estudios sectoriales.
 - ⇒ Capacidad técnica disponible.
 - ⇒ Relaciones con Ministerios de Agricultura.
- GTZ:
 - ⇒ Experiencia y proyectos, en varios países (15 proyectos).
 - ⇒ Participación en programas sectoriales con Banco Mundial.
 - ⇒ Existen estudios de base.
 - ⇒ Existe complementariedad institucional.
 - ⇒ Hay desarrollo de metodologías, por ejemplo ventanas de sostenibilidad.

E. CONCENTRACION Y PROCESO DE DESCENTRALIZACION

- Se ejecutarán proyectos con base en las regiones IICA y sus Agencias de Cooperación Técnica.

F. IMPACTO EN LA CLIENTELA

- Anticipar evolución de los mercados, impactos de las políticas y organizar la participación de actores.
- Permitirá hacer valer punto de vista sectorial en políticas macro.
- Permitirá precisar políticas diferenciadas a grupos meta.
- Se reforzará capacidad de las "USPAS".

G. DESARROLLO CONJUNTO DE NUEVAS CAPACIDADES



- Permitirá una mejor vinculación del IICA y GTZ con actores privados y organizaciones. (información de REDES público-privados)

H. PRIORIZACION EN EL TIEMPO

- Inicio 1996:
 - ⇒ Evaluación de experiencias.
 - ⇒ realización de seminarios para intercambio de experiencias.
- A partir de 1997:
 - ⇒ Definición de estrategias de mediano plazo.
 - ⇒ Elaboración de un proyecto para captación de recursos externos.

3. COMPETITIVIDAD

A. TENDENCIAS

- Procesos de globalización y apertura de mercados.
- Demanda de apoyo a los procesos de integración.
- Demanda de apoyo a la reconversión, diversificación y transformación
- Fuentes de financiamiento se están incrementando.

B. VIABILIDAD TECNICA

La viabilidad técnica se considera mediana por los siguientes aspectos:

- Experiencia de GTZ en privatización en otras regiones RRNN.
- Experiencia limitada de GTZ
- No hay experiencias a nivel de base.
- Trabajos IICA a nivel de país, regiones y hemisferio:
 - ⇒ Cadenas agroproductivas en Costa Rica
 - ⇒ Apoyo a la competitividad agroempresarial
 - ⇒ Análisis de la competitividad para la definición de políticas



- ⇒ Se cuenta con análisis de cadenas agroalimentarias por producto en Panamá: arroz - maíz - carne - caña de azúcar - sorgo -
- ⇒ Se cuenta con una metodología del estudio de cadenas agroalimentarias
- ⇒ Competitividad de los productos básicos (Caribe)
- ⇒ Análisis de factores de competitividad (Colombia)
- ⇒ Apoyo a la reconversión agroempresarial (Argentina)
- ⇒ Comercio e integración (MERCOSUR y Chile)
- ⇒ Fortalecimiento al sector público y privado para el desarrollo de esquemas competitivos en Venezuela

C. VIABILIDAD OPERATIVA

El grupo consideró una alta viabilidad operativa considerando los siguientes aspectos:

- Red IICA en Latinoamérica y el Caribe favorece:
 - ⇒ Contactos.
 - ⇒ RR a nivel del país.
 - ⇒ Intercambio de experiencias.

D. VIABILIDAD FINANCIERA

La viabilidad financiera es baja por:

- Escasos recursos disponibles.
- No existen propuestas/proyectos.

E. VENTAJAS COMPARATIVAS

Las ventajas competitivas son altas por:

- Capacidad de alianzas estratégicas.
- Representación a nivel de país.
- Acceso a la Unión Europea.



F. MERCADO

- Mercado diferenciado por regiones y por países.
- Limitaciones a la participación de organismos externos.
- Ministerios de Agricultura y Ganadería, otros socios potenciales en: Centroamérica, Región Andina y el Caribe.
- Empresas agropecuarias, agroindustriales, MERCOSUR (Chile)

G. CONCENTRACION Y PROCESO DE DESCENTRALIZACION

Las tendencias en las regiones facilitan las acciones y toma de decisiones:

- Centro América (CORECA).
- Andina (JUNAC).
- Caribe (CORICOM).
- MERCOSUR (Chile, etc.).

H. IMPACTO EN LA CLIENTELA

El desarrollo del proyecto en el marco de la competitividad conduce a:

- Integrar sectores productivos a negociaciones comercialización.
- Se da contenido a las negociaciones.
- Revalorización de la agricultura.
- Asimilan nuevos conceptos; Agricultura sistémica/ampliada.
- Se desarrollan sistemas de información.
- Homogenización de normas.

I. DESARROLLO CONJUNTO DE NUEVAS ACTIVIDADES

- Preparación de propuestas conjuntas para donantes y gobiernos.
- Participación en licitaciones en áreas estratégicas con grupos privados.



J. PRIORIZACION EN EL TIEMPO

- Se están llevando actualmente acciones y estrategias de coordinación.
- Elaborar 3 perfiles de proyectos en el tema: 1996.
- Obtener financiamiento para un proyecto conjunto: 1997-1998.

4. ORGANIZACION Y MODERNIZACION DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO

A. TENDENCIAS DEL ENTORNO

- Privatización: Sector privado entra a suplir funciones que cumplía anteriormente el Estado.
- Principios de la subsidiariedad.
- Actores privados asumen su rol en la prestación de servicios.

Posibles demandas servicios:

- Mecanismos de coordinación de los servicios.
- Servicios financieros.
- Asistencia técnica.
- Capacitación y educación.
- Transferencia de tecnología.
- Organizaciones campesinas.
- Gestión empresarial.
- Comercialización.

Sin ventajas comparativas desarrolladas:

- Información de precios y mercados.
- Infraestructura productiva y comercialización.
- Vivienda, salud, agua, etc.

B. VIABILIDAD

- Servicios financieros para el sector agropecuario en Honduras, Perú y Bolivia



PRO - DESARROLLO, S.A. DE C.V.

CONSULTORES

- Proyecto "INTERACT" de la GTZ (Bolivia, Perú).
- Servicios de sanidad vegetal en Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá
- Experiencias del IICA en Perú, Honduras, Brasil y Chile.
- Proyecto regional en sanidad agropecuaria (Area andina, área central).

C. VENTAJAS COMPETITIVAS

- Existen alianzas estratégicas con organismos regionales, acuerdos y bloques comerciales.
- Existe un gran poder de convocatoria y presencia geográfica por parte del IICA.
- El IICA cuenta con la confianza de los países.
- Se cuenta con desarrollos metodológicos.
- Existe capacidad técnica.
- Proyecto Multinacional para el Desarrollo del Comercio del área Andina (sede: Venezuela)

D. COMPETIDORES

- ONG's
- Sector privado
- Organizaciones internacionales (PNUD, BID, FAO)

E. ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- **Taller IICA/GTZ: Septiembre, 1996**
 - ⇒ Intercambio de experiencias.
 - ⇒ Actividades de capacitación.
 - ⇒ Definir actividades de capacitación vinculadas o proyectos.
 - ⇒ Formulación de proyectos específicos.
- **Seminario Internacional: Junio, 1997 (FAO-FIDA-WB-BID, etc)**
 - ⇒ Intercambio de experiencias.
 - ⇒ Socializar estructuras.



⇒ Definir mecanismos de financiamiento.

- **Diseño de una incubadora de empresas de servicios** (Qué, Para Qué, Cómo)

⇒ Buscar fuentes de financiamiento.

- **Actividad especial conjunta:**

⇒ Diseño de material didáctico.

⇒ Creación de redes.

Actividades Varias:

⇒ Identificación de proyectos exitosos.

⇒ Actividades en gestión empresarial.

⇒ Capacitación en servicio.

F. CLIENTELA

- Empresa privada.
- Sociedad civil.
- Organizaciones de capacitación.
- ONG's.
- Despachos de consultores.
- Entidades de Gobierno distintas a los ministerios de agricultura.

G. DEBILIDADES INSTITUCIONALES

- Costos altos (Overheads).

5. BIODIVERSIDAD, RECURSOS GENETICOS Y BIOTECNOLOGIA



F. PROCESOS DE CONCENTRACION Y DESCENTRALIZACION

- Sistema regionalizado en avance tanto en IICA como en GTZ.
- Interés en todos los ámbitos geográficos.

G. IMPACTO EN LA CLIENTELA

- Mejora en la calidad de vida.
- Impacto en el sector agrícola.
- Protección de los recursos naturales.
- Apoyo la diversificación.
- Mayor productividad y calidad de los productos.
- Apoyo en formulación de políticas y armonización.
- Respuesta a la JIA-PMP.

H. DESARROLLO CONJUNTO DE NUEVAS CAPACIDADES

- Mayor capacidad para sistematizar experiencias exitosas.
- Mayor capacidad de respuesta.
- Alianza estratégica (IICA/GTZ tienen el mandato). El tema y las alianzas son parte de los planes estratégicos.

I. PRIORIZACION EN EL TIEMPO

ACTIVIDADES 1996 :

- Instrumentalización de REMERFI.
- Seminario-Taller de consulta con los países.
- Formulación del SIARG.
- Taller de diseño y armonización de las políticas de acceso en Centroamérica.



II. MANEJO INTEGRADO DE RECURSOS NATURALES

A. VIABILIDAD TECNICA

- Existen convenios y vínculos con los INIAS.
- Existe experiencia en los países miembros.
- Se cuenta con alianzas con centros internacionales.
- Existen proyectos en países.
- Hay un poder de convocatoria.

B. VIABILIDAD OPERATIVA

- Capacidad instalada.
- Alianzas existentes.
- Cobertura geográfica.
- Programas cooperativos (PROCIS).

C. VIABILIDAD FINANCIERA

- Interés de instituciones donantes.

D. MERCADO

- Demanda creciente de los países miembros.
- Acuerdos internacionales.
- Demanda técnica de los organismos internacionales.
- Interés de la sociedad civil.



E. VENTAJAS COMPARATIVAS IICA/GTZ

- Cobertura continental IICA/GTZ.
- Recursos Humanos.
- Experiencia en el tema.
- Proyectos en ejecución.
- Poder de convocatoria.
- Neutralidad.
- Conjunción de "Expertise" en políticas y aspectos biofísicos.

F. PROCESOS DE CONCENTRACION Y DESCENTRALIZACION

- Sistema regionalizado en avance tanto en IICA como en GTZ.
- Interés en todos los ámbitos geográficos.

G. IMPACTO EN LA CLIENTELA

- Mejora en la calidad de vida.
- Protección de los recursos naturales.
- Apoyo la diversificación.
- Mayor productividad y calidad de los productos.
- Apoyo en formulación de políticas y armonización.
- Respuesta a la JIA-PMP.
- Impacto en agricultores.

H. DESARROLLO CONJUNTO DE NUEVAS CAPACIDADES

- Mayor capacidad para sistematizar experiencias exitosas.
- Mayor capacidad de respuesta.
- Alianza estratégica (IICA/GTZ tienen el mandato). El tema y las alianzas son parte de los planes estratégicos.



7. TEMA DE GENERO

A. VIABILIDAD OPERATIVA

- Falta bases de conocimientos sensibilización para trabajarlo como tema transversal en las instituciones.
- Se requiere tema aparte para asegurar un apoyo y adopción adecuada.

B. VIABILIDAD FINANCIERA

- Se puede movilizar fondos e interés/obligación de los donantes.
- Hay posibilidades de recursos externos.
- Es un tema importante para agencias.

C. MERCADO

- Es un tema real en los países y sectores.
- Hay mucha demanda en los países.
- Hay mucha necesidad de asesoramiento.
- Hay muchos compromisos de parte de los gobiernos después de la IV Conferencia Mundial.

D. VENTAJAS COMPARATIVAS IICA-GTZ

- Hay que integrar tema en otros proyectos.
- Hay complementariedad institucional entre el desarrollo metodológico (GTZ) y estudios de base (IICA).

E. CONCENTRACION Y PROCESO DE DESCENTRALIZACION

- Hay que regionalizar el tema.
- Hay necesidad de institucionalizar tema en los países.



F. IMPACTO EN LA CLIENTELA

- Potenciar una población/grupo ahora marginada.
- Contribuye a desarrollo sostenible vía equidad y participación movilización de la sociedad - generaciones futuras.

G. DESARROLLO CONJUNTO DE NUEVAS CAPACIDADES

- Aprender a trabajar con estos grupos.

H. PRIORIZACION EN EL TIEMPO

- Se requiere sensibilización básica en 1996.
- Temas/ámbitos específicos dentro las acciones, desarrollar metodologías /guía para trabajar en tema.
- Proyecto IICA-GTZ a largo plazo.

8. SISTEMA DE INFORMACION SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL

A. CARACTERISTICAS DEL TEMA

- Establecer SIG para la Amazonía (PROCITROPICOS).
- Sistema de información sobre Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe, que se orienta en los trabajos ya realizados.

B. VIABILIDAD TECNICA

- Tecnología ya existe y es accesible.
- Se cuenta con centros como EMBRAPA, CIAT y el Centro de Investigación Espacial.
- Existe en el IICA una capacidad desarrollada.
- Existen iniciativas en monitoreo de Desarrollo Sostenible.



C. VIABILIDAD OPERATIVA

- En muchos países hay una capacidad instalada más personal.
- El IICA cuenta con buena infraestructura.
- Se requiere de respaldo político-institucional.

D. VIABILIDAD FINANCIERA

- El Proyecto puede dimensionarse con flexibilidad.

E. MERCADO

- Hay mercado pero hay muchos competidores.
- Hay que evitar duplicación de esfuerzos.
- Es necesario comparar los costos de adquirir el servicio con los de establecer una capacidad propia.
- Existe gran demanda a todo nivel.

F. VENTAJAS COMPARATIVAS IICA/GTZ

- Se cuenta con Proctrópicos como red establecida así como con otras redes.
- El tema forma parte del mandato de la Agenda 21 y del plan de mediano plazo del IICA.
- El relacionamiento político del IICA lo posiciona para conseguir respaldo político institucional.

G. PROCESOS DE CONCENTRACION Y DESCENTRALIZACION

- No se preveen problemas.

H. IMPACTO EN LA CLIENTELA

- Información disponible para uso racional de recursos naturales.
- Provee un instrumento para la toma de decisiones.



I. DESARROLLO CONJUNTO DE NUEVAS CAPACIDADES

- Es un tema prioritario que requiere el desarrollo de capacidades conjuntas.

J. PRIORIZACION EN EL TIEMPO

- Es factible de iniciar acciones concretas en 1996.

VII. PERFIL ESTRATEGICO PARA ACUERDO MARCO

Tal como se previó en los objetivos de contenido de este taller, se necesita en esta fase de negociación un perfil estratégico que contenga lineamientos generales del programa de ampliación de la cooperación IICA/GTZ, en éste sentido se definieron los siguientes elementos:

a) OBJETIVO SUPERIOR

Define la contribución última de la intervención a niveles macro políticos, económicos y sociales.

b) OBJETIVO DEL PROGRAMA

Define los efectos a alcanzarse sobre los grupos metas tanto en la alianza estratégica IICA/GTZ como a nivel de las instancias públicas y privadas que utilicen los servicios del programa.

c) ESTRATEGIA

Define los pasos mas importantes que facilitarán la implementación del programa.

A continuación se presentan los resultados:

A. OBJETIVO SUPERIOR

- Se ha contribuido al logro del desarrollo sostenible de la agricultura y medio rural de los países de América Latina y el Caribe, promoviendo la transformación de la agricultura, la conservación de los recursos naturales, la protección ambiental y el relacionamiento internacional, en el ámbito de la Agenda 21.



B. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Se ha fortalecido la capacidad institucional (Estructura y Mecanismos) de IICA/GTZ para adecuarse a las tendencias y necesidades (Demanda) de la región en materia de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.
- Se ha incrementado la capacidad de respuesta de las instituciones nacionales y regionales (América Latina y el Caribe) para atender la demanda del mercado en aspectos de desarrollo sostenible.

C. ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA 1

Ocho temas de interés estratégico identificados. (ver anexo 2)

ESTRATEGIA 2

Lineamientos generales para los mecanismos organizativos, funcionales y administrativos diseñados (ver anexo 3)

ESTRATEGIA 3

Modalidades de cooperación y financiamiento identificadas (ver anexo 4)

VIII. ACTA DE INTENCION

En base a los resultados del taller se redactó el acta de intención que amparará las futuras negociaciones para la elaboración de un acuerdo marco.

Los elementos legales estratégicos y legales requeridos fueron agregados y en presencia de las máximas autoridades de IICA, GTZ y participantes del taller fue leída y aprobada. En el anexo 5 de este informe se encuentra una copia de la misma.

ANEXO 1	Lista de participantes
ANEXO 2	Estrategia 1
ANEXO 3	Estrategia 2
ANEXO 4	Estrategia 3



PRO - DESARROLLO, S.A. DE C.V.
CONSULTORES

ANEXO 5

Acta de Intención

ANEXO 1

LISTA DE PARTICIPANTES EN EL ZOPP

1. Carlos Aquino, Director General
2. Larry Boone, Subdirector General
3. Gerardo Escudero, Asesor del Director General y Coordinador de la DIREX en la Sede Central
4. Clara Solís de Araya, Directora de la Secretaría Técnica del Despacho del Director General
5. Lizardo de las Casas, Director, Area de Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones
6. Rafael Trejos, Especialista, Area de Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones
7. A. Paul Galvao, Director, Area de Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria
8. Enrique Alarcón, Especialista, Area de Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria
9. David Wilson, Director, Area de Sanidad Agropecuaria
10. Grettel McVane, Especialista, Area de Sanidad Agropecuaria
11. Rodolfo Martínez-Ferraté, Director a.i., Area de Desarrollo Rural Sostenible
12. Sergio Sepúlveda, Especialista, Area de Desarrollo Rural Sostenible
13. Jaime Viñas-Romá, Director, Capacitación, Educación, Comunicación y Representante a.i., en la República Dominicana
14. Juan Caliva, Especialista, Capacitación, Educación y Comunicación
15. Finn Damtoft, Director, Información, Documentación e Informática
16. Rodolfo Quirós, Director, Centro de Integración para el Desarrollo Agroempresarial
17. Jorge Torres, Especialista, Centro de Integración para el Desarrollo Agroempresarial
18. Fernando de Risco, Director, DIPRAT
19. Luis Ampuero, Especialista, DIPRAT
20. Víctor del Angel, Secretario Ejecutivo del CODES
21. Brenda Kleysen, Especialista, Area de Desarrollo Rural Sostenible
22. Margarita Castillo, Auditora Administrativa y Financiera
23. Manuel Otero, Director, Centro Regional Andino (con sede temporal en San José, en el futuro la sede de este centro será en Lima o Quito)
24. Arlington Chesney, Director, Centro Regional Caribe (Trinidad)
25. Mariano Olazábal, Director, Centro Regional Central (Guatemala)
26. Eduardo Salvadó, Director, Centro Regional Norte (Washington)
27. Gonzalo Estefanell, Representante del IICA en Argentina
28. Héctor Morales, Representante del IICA en Venezuela
29. Gilberto Páez, Representante del IICA en Brazil
30. Mario Seixas, Representante del IICA en Canadá
31. Juan José Salazar, Representante del IICA en México
32. Gustavo Enríquez, Representante del IICA en Costa Rica

33. Rafael Marte, Director Ejecutivo Fundación Agrifuturo (Washington)
34. Guillermo Grajales, Coordinador General de Planeamiento, Programación y Apoyo Técnico del Centro Regional Norte (Washington)
35. Jürgen Carls, Proyecto IICA-GTZ
36. Carlos Reiche, Proyecto IICA-GTZ
37. Anne Hünemeyer, Proyecto IICA-GTZ
38. Sabine Müller, Proyecto IICA-GTZ
39. Chistof Küchemann, GTZ, Jefe del Departamento del América Central y el Caribe
40. Norbert Walter, GTZ, Jefe del Departamento de Política Agraria y Servicios Agropecuarios
41. Dietrich Burger, Jefe del Departamento de Forestería

ANEXO 2

ESTRATEGIA 1: OCHO TEMAS DE INTERES ESTRATEGICO IDENTIFICADOS		
TEMA	CALENDARIZACION	OBSERVACIONES ESPECIALES
1. Fortalecimiento de Vínculos Gobierno/Sociedad Civil	1996-1997	<ul style="list-style-type: none"> • Existe financiamiento para actividades propuestas.
2. Biodiversidad, Recursos Genéticos Biotecnología	1996-1997	<ul style="list-style-type: none"> • Existen proyectos aprobados y en negociación. • Financiamiento disponible para otros proyectos.
3. Manejo Integrado de los Recursos Naturales	1996-1997	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento disponible. • Existen perfiles de proyectos.
4. Mejoramiento de la Asesoría en Política Agraria para América Latina y el Caribe	1996-1997	<ul style="list-style-type: none"> • Ya existe proyecto. • Financiamiento disponible. • Se interrelaciona con otras áreas estratégicas
5. Competitividad	1996-1997 Identificación de perfiles 1998-2000 Ejecución de eventual Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere el desarrollo de capacidad estratégica/GTZ. • GTZ: no existe disponibilidad inmediata de fondos. • Debería buscarse financiamiento con prioridad. • Se puede relacionar con actividades de Asesoría en Política Agraria. • Identificación de perfiles de proyecto de mutuo interés. • Verificar acciones en Argentina, Uruguay y Brasil. • Identificar acciones inmediatas de interés común. • Se debe considerar a las áreas de Competitividad, Políticas y Modernización de Servicios como actividades o subproyectos de un programa dada a su gran interrelación

ESTRATEGIA 1: OCHO TEMAS DE INTERES ESTRATEGICO IDENTIFICADOS

<p>6. Organización y Modernización de Servicios Agropecuarios</p>	<p>1996-1997 Actividades específicas 1998 Implementación de un eventual Proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de alianzas estratégicas IICA/GTZ. • Participación conjunta en licitaciones. • Proyecto de Nicaragua (IICA/GTZ) es de fortalecimiento de servicios. • Ya existe perfil. • Se puede relacionar con actividades de Asesoría en Política Agraria.
<p>7. Sistema de Información sobre Desarrollo Sostenible de la Agricultura y el Medio Rural</p>	<p>1996</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PROCITROPICOS
<p>8. Género</p>	<p>1997-1998 1997-1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Otros • Ya existe un perfil de proyecto • El Proyecto garantiza la aplicación transversal y el fortalecimiento institucional.

ANEXO 3

ESTRATEGIA 2:

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LOS MECANISMOS ORGANIZATIVOS, FUNCIONALES Y ADMINISTRATIVOS DISEÑADOS

A. Estructura organizativa del programa de cooperación

La estructura organizativa del programa de cooperación de ampliación IICA/GTZ será flexible y funcional, y se basará en los siguientes niveles operativos:

1. Gestión del programa

Estará a cargo del Consejo Directivo GTZ/IICA. El mismo estará compuesto por 3 miembros de GTZ y 3 miembros del IICA correspondientes a Programación, Áreas de Concentración Temática, y el correspondiente representante regional. Las funciones de este nivel operativo se sugieren de la siguiente manera:

- Operacionalizar las políticas.
- Proponer prioridades.
- Realizar monitoreo y evaluación de las acciones.
- Elaborar propuestas de asignación de recursos.
- Apoyar la identificación y negociación de proyectos con otras fuentes.
- Preparar reuniones.

El Consejo Directivo se apoyará en la Secretaría Ejecutiva o Coordinadores Técnicos correspondientes.

2. Coordinación del programa/Secretaría Ejecutiva

En este nivel no se tomó una decisión definitiva. Se propusieron las siguientes alternativas:

- Secretaría Ejecutiva por un representante de IICA y un representante de GTZ.
- 1 o 2 coordinadores técnicos administrativos a tiempo completo financiado por las dos instituciones o por una de ellas.

3. Coordinación Temática (Direcciones de Áreas y Departamentos Sectoriales)

A fin de garantizar la articulación estratégica de las acciones y proyectos, se establecerá un Comité de Coordinación Temática conformado por: Gabinete Temático del IICA según necesidades, y por parte de la GTZ, el Jefe de Proyectos y un especialista para temas específicos de la región. Cabe recalcar que éste no es un nivel decisorio. Las funciones de este nivel serán:

- Convocar a reuniones sectoriales.
- Revisar estudios de investigación y desarrollo.
- Efectuar control de calidad.
- Articular acciones y fines.
- Establecer mecanismos de cooperación y coordinación horizontal entre las áreas temáticas identificadas.

Asimismo por cada una de las áreas temáticas presentadas a continuación, se podrán desprender acciones específicas:

- Competitividad, Políticas, Modernización de Servicios.
- Género, Sociedad Civil y Estado.
- Biodiversidad, Recursos Genéticos y Recursos Naturales.
- Información.

Los responsables en estas áreas temáticas deberán ser los especialistas tanto de IICA como de GTZ correspondientes.

4. Gestión de proyectos específicos

Los mecanismos de gestión para proyectos específicos se deberán garantizar a nivel de país, regional y hemisférico. Para este nivel estarán encargados las Direcciones Regionales y el Representante de la GTZ en la región, con funciones de identificación de propuestas, monitoreo y evaluación de proyectos regionales; así como también, los representantes de las Agencias de Cooperación Técnica del IICA conjuntamente con jefes de proyectos de GTZ locales para la ejecución de proyectos nacionales.

Deberán implementarse los mecanismos adecuados de retroalimentación al nivel de coordinación temática.

5. Gestión del sistema de seguimiento y evaluación

Se deberá garantizar los mecanismos de seguimiento y evaluación para las acciones e iniciativas que se desarrollen, considerando por lo menos una reunión al año.

ANEXO 4

ESTRATEGIA 3 MODALIDADES Y ELEMENTOS BASICOS DE COOPERACION Y FINANCIAMIENTO IDENTIFICADAS

1. Cooperación financiada por terceros Licitaciones

1.1. ¿Quiénes son los socios?

- Los socios dependen del tema
- Organizaciones locales
- Se consideran otras alianzas con ONGs y empresas privadas.

1.2. ¿Sobre qué se quiere cooperar?

Areas en donde ambas instituciones tienen ventajas comparativas.

En esta modalidad se dará preferencia a las siguientes áreas que ofrecen mayores posibilidades de obtener recursos por terceros: manejo integrado de recursos naturales no renovables; modernización de servicios agropecuarios; descentralización del Estado y desarrollo de la Sociedad Civil; así como también programas de capacitación.

1.3. ¿Cómo se quiere cooperar?

La forma de operación en esta modalidad se basará en el principio de la flexibilidad, cada caso se definirá especialmente. Se puede dar la figura de subcontrato donde exista un liderazgo compartido o el liderazgo del consorcio venga dado unilateralmente por una de ambas instituciones.

1.4. ¿Dónde se quiere cooperar?

En todos los países donde se llame a licitaciones en América Latina y el Caribe, fuera de la región americana se podrá trabajar a través de AGRIFUTURO.

Se dará prioridad en países donde hay capacidad y experiencia; asimismo, se deberán considerar los siguientes proyectos potenciales:

- **Brasil (Jaiva):** Servicios de Irrigación.
- **Guatemala:** Proyecto del Desarrollo del Petén/Pasión-Sayacxé/BID

- **Panamá:** Recursos Naturales, Comercialización, y Pobreza Rural/Banco Mundial
- **Venezuela:** Desarrollo Fronterizo, Centro Hemisférico de Capacitación Agropecuaria
- **Bolivia:** Servicios Financieros/Fondo de Desarrollo Campesino (FDC)
- **Costa Rica:** Desarrollo Rural Sostenible/Banco Mundial; Desarrollo Sostenible con base en los proyectos nacionales de manejo de selva; se deberá proponer el proyecto articulador de corredores ecológicos

1.5 Clientes

- Organismos que ejecutan
- Organismos financiadores

1.6. Contactos institucionales de acuerdo a agencia o instancia de cooperación

BID	GTZ: C. Küchemann IICA: G. Grajales, L. Ampuero
Banco Mundial:	IICA: L. Ampuero, G. Grajales GTZ: R. von Bruenn
FIDA:	GTZ: Por nombrarse IICA: G. Grajales, F. Barea
UE:	GTZ: F. Lindao (Bruselas), G. Anges (Eschborn) IICA: Por nombrarse
	GTZ: Div. 803 IICA: G. Grajales
GEF:	GTZ: Por nombrarse IICA: Por nombrarse
JICA:	Se deben iniciar contactos y propuesta de acercamiento.
AID/USAID:	GTZ: Por nombrarse IICA: G. Grajales

CIDA/ITRC: GTZ: Por nombrarse
IICA: M. Seixas

Bancos Regionales/Bancos Centroamericanos: C.B.
C.A.F

1.7 Promoción de Alianza Estratégica

Se recomienda implementar una estrategia de promoción del nuevo esfuerzo conjunto IICA/GTZ a través de visitas, boletines semestrales (lecciones aprendidas de la cooperación IICA/GTZ).

2. Propuestas propias IICA y GTZ

3. Cooperación tradicional bilateral

Para enumerar 2 y 3 se aplican los mismos criterios identificados para enumerar el punto 1.

4. Cooperación financiada con recursos propios de IICA y de GTZ.

En esta modalidad de cooperación se pueden apoyar: acciones coyunturales inmediatas de interés común; acciones de pre-inversión en temas claves; seminarios/talleres sobre temas específicos y oportunidades.

ANEXO 5

ACTA DE INTENCION

En la ciudad de San José, Costa Rica, los días 1 y 2 de febrero de 1996 se ha celebrado un Taller de Planificación entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ).

Como resultado de este Taller de Planificación, ambas instituciones acuerdan celebrar un Acuerdo Marco Interinstitucional para desarrollar un Programa de Cooperación Estratégica Conjunta.

El objetivo general del Acuerdo Marco de Cooperación Conjunta será contribuir al logro del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural de los países de las Américas y el Caribe, promoviendo la transformación de la agricultura, la conservación de los RRNN, la protección ambiental, y el relacionamiento internacional, particularmente en el ámbito de la Agenda 21.

En relación a los objetivos específicos del Programa, se acuerda:

- Fortalecer la capacidad institucional (estructura y mecanismos) de IICA/GTZ para adecuarse a las tendencias y necesidades (demanda) de la región en materia de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.
- Incrementar la capacidad de respuesta de instituciones nacionales y regionales (América Latina y el Caribe) para atender la demanda del mercado en aspectos de desarrollo sostenible.

Asimismo, se establece una Comisión Conjunta IICA/GTZ, la cual definirá los programas anuales de cooperación internacional. Esta Comisión se reunirá dos veces al año en forma alterna en las sedes de ambas instituciones y estará integrada de la siguiente manera:

Por el IICA:

- Lizardo de las Casas, Director de Política Socioeconómica, Comercio e Inversión
- Fernando del Risco, Director de la Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica
- Gerardo Escudero, Coordinador de la Dirección de Relaciones Externas

Por la GTZ

- Christof Küchemann, Jefe de la División de América Latina Norte y el Caribe
- Dietrich Buerger, Jefe de la División de Producción Forestal, Animal, Pesca y Conservación de la Naturaleza
- Norbert Walter, Jefe de la División de Sistemas Financieros y Fomento de la Pequeña Empresa

Durante el ejercicio de planificación, se identificaron ocho áreas temáticas de relevancia estratégica para el cumplimiento de los objetivos del Programa, las cuales fueron discutidas en grupos de trabajo y cuyas especificaciones se establecen en el Anexo 1.

Por lo anterior se acuerda:

- I. Analizar y tramitar para la firma de las direcciones generales de ambas instituciones, un Anteproyecto de Acuerdo Interinstitucional.
- II. Definir con base en el Anexo 2, una estructura organizativa/administrativa para el Programa y las modalidades de cooperación y financiamiento del mismo.

En virtud de lo anterior, firmamos en San José, Costa Rica, el día dos de febrero de mil novecientos noventa y seis.

POR EL INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA)

POR LA AGENCIA DE COOPERACIÓN
TÉCNICA ALEMANA (GTZ)

Carlos Aquino
Director General

Christof Küchemann
Jefe de la División de América Latina
Norte y el Caribe