



JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA

Undécima Reunión Ordinaria
Punta Cana, República Dominicana
26- 29 noviembre 2001

COMISION CONSULTIVA ESPECIAL PARA ASUNTOS GERENCIALES

IICA/JIA/Doc.256(01)
10 octubre 2001
Original: español

Con base en lo dispuesto en la Resolución 350 "Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales", aprobada por la Vigésima Primera Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, la Dirección General del Instituto remite a los Estados Miembros los siguientes documentos: (i) el Primer Informe de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales, (ii) la Resolución 350 en referencia y (iii) el documento del Director General "Informe de Seguimiento a las Recomendaciones de la Comisión Consultiva Especial sobre Asuntos Gerenciales".

Asimismo se señala que el Temario de la Undécima Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), incluye el tema "Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales".

Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales

IICA



INFORME PROVISIONAL

Informes a
los actores

Resumen de las

Conclusiones y Recomendaciones

20 octubre 2000

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de su proceso de "transformación institucional", el IICA ha desarrollado una visión prospectiva que, una vez hecha realidad, tendrá implicaciones positivas para el desarrollo sostenible y el medio rural en el hemisferio. Este informe presenta conclusiones y recomendaciones dirigidas a identificar un enfoque integrado que ayude a llevar a cabo las actividades de transformación que ya están bastante encaminadas.

El modelo siguiente se empleó para identificar los elementos clave de un marco administrativo integrado.

Marco administrativo integrado



Se empleó un modelo para situar los aspectos específicos de planificación estratégica y gestión administrativa, evaluar la importancia/materialidad de esos aspectos (y las implicaciones para el IICA) y examinar las soluciones propuestas con respecto a la forma en que cada una contribuye a una mejor toma de decisiones en el Instituto. Aunque la terminología dentro del modelo todavía está abierta al debate, su valor reside en apoyar el desarrollo de los vínculos requeridos entre los aspectos destacados que merecen atención especial.

Se elaboraron recomendaciones para los asuntos administrativos y financieros siguientes:

- Planificación, coordinación y proceso de ejecución de actividades
- Recopilación y divulgación de información cualitativa y cuantitativa
- Impacto de la descentralización
- Información y consulta sobre el proceso de toma de decisiones para adquisiciones de gran envergadura
- Formulación del presupuesto para el próximo bienio
- Propuestas salariales
- Cambios a reglamento electoral

Resumen de las conclusiones y recomendaciones

20 octubre 2000

Agradecimientos

Los miembros de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales desean expresar su agradecimiento por haberseles permitido emprender tan importante tarea. Se agradece el apoyo del IICA en todos los niveles ya que sin su cooperación, no hubiera sido posible realizar nuestra labor. Consideramos que los conocimientos y la experiencia combinada de todos los miembros del equipo de trabajo pueden contribuir de forma práctica a guiar al IICA a medida que avanza en su proceso de transformación.

Este informe se basa en el mandato de la Comisión y en las solicitudes específicas del Director General registradas en las actas de la primera reunión. Se considera un paso integral en el proceso de transformación institucional del IICA debido a que se fundamenta en el progreso ya alcanzado.

Presentado por:

Argentina	Representada por Oscar Ghersi
Barbados	Representada por Anthony Patrick Wood, M.P.
Brasil	Representado por el Embajador Carlos Antonio da Rocha Paranhos
Canadá	Representada por Bill Doering
Colombia	Representada por Jorge Mario Díaz
El Salvador	Representado por Armando Servellón Rodríguez
Estados Unidos	Representado por Joan Segerson
México	Representado por Jaime Almonte Alvarez y Lourdes Cruz Trinidad
Venezuela	Representada por Libertad Colucci

Miembros de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales

1. Antecedentes

Conforme a la Resolución No. 341: "La Nueva Dimensión Institucional", la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), durante su Décima Reunión Ordinaria, celebrada en octubre de 1999 en Salvador, Bahía, Brasil, aprobó la creación de una Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales. La Comisión funciona de conformidad con los estatutos aprobados en esa resolución.

La primera reunión de la Comisión celebrada del 28 al 29 de junio, 2000, en San José, Costa Rica, abordó los temas que se enumeran seguidamente, los cuales se incluyen en el Anexo A de este documento.

En una reunión especial de la Comisión Consultiva con el Director General y el Subdirector General del IICA, se clarificaron las expectativas de la administración en relación con el trabajo que la Comisión desarrollaría para consolidar el proceso de transformación institucional durante el bienio 2000-2001. Además, en respuesta a la solicitud de asesoría del Director General, se acordó que los miembros de la Comisión examinaran temas transversales y aquellos solicitados de forma específica en las áreas siguientes:

Lista preliminar de temas transversales:

1. Aplicación del proceso de planificación
2. Información sobre los resultados y las lecciones aprendidas e intercambio de esta información
3. "Definición" de actividades
4. Coordinación entre planificación y ejecución
5. Información cualitativa y cuantitativa (financiera, de desempeño, análisis comparativos, satisfacción de las partes interesadas, desglose de costos y evaluación de impactos)
6. Impacto de la descentralización, incluyendo implicaciones financieras, calidad e impacto sobre la ejecución de programas
7. Información y consulta sobre el proceso de toma de decisiones para las adquisiciones de gran envergadura como sistemas de cómputo y de contabilidad.

Asuntos solicitados de forma específica:

- Análisis por parte de terceras personas
- Formulación del presupuesto para el próximo bienio
- Propuestas salariales
- Cambios al reglamento electoral

2. Objetivos

Los objetivos de este informe son:

1. Resumir las conclusiones de los temas transversales y específicos identificados en la reunión del 28-29 de junio.
2. Presentar recomendaciones al Director General.

3. Enfoque

- 3.1 Este análisis se basa en información recibida de distintas áreas del IICA en respuesta a solicitudes específicas hechas por los miembros de la Comisión, así como en los conocimientos y experiencia conjunta de la Comisión y de las personas consultadas.

3.2 *Desarrollo de un marco administrativo integrado*

Los asuntos de planificación estratégica y administración identificados por los miembros de la Comisión, en coordinación con el Director General en la reunión del 29 de junio, 2000, no son únicos. Al preparar este informe, la Comisión fue guiada por la necesidad de presentar una evaluación equilibrada de los temas y las soluciones sugeridas, y ha dado gran importancia a la presentación de recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones en todos los niveles del IICA.

El modelo siguiente identifica los elementos clave de un marco administrativo integrado que incluye procesos para:

- determinar estrategias y prioridades estratégicas que respondan a las expectativas de los actores
- desarrollar planes de negocios que vinculen actividades, recursos y objetivos como parte de las estrategias de ejecución del IICA

- administrar los procesos y las actividades que conduzcan a los resultados/productos deseados por el IICA y sus interesados
- monitorear e informar sobre los logros alcanzados por el IICA.

Marco administrativo integrado



Se ha empleado un modelo genérico para situar los temas. Su valor radica en el desarrollo de vínculos entre los distintos elementos.

4. Conclusiones y recomendaciones de los miembros

A continuación se presenta una breve descripción de cada aspecto, así como un resumen de las conclusiones y recomendaciones sometidas a consideración del Director General. Durante los debates, se determinó que algunos temas transversales se traslapaban. Por lo tanto, los puntos 1, 3 y 4 se consolidaron, al igual que los puntos 2 y 5. Si bien en esta sección del informe los asuntos se abordan por separado, la Sección 5 presenta un resumen de las recomendaciones como base para el desarrollo de un plan de acción integrado.

Planificación, coordinación y proceso de ejecución de actividades

Descripción

Con el objeto de promover un desarrollo económico sostenible, el Plan de Mediano Plazo (1998-2002), adoptado por los países miembros del IICA, incluyó prioridades que pusieron de manifiesto la necesidad de llevar a cabo una transformación tridimensional (en

producción y comercio e institucional), además de reconocer que el desarrollo debe ser sustentable en tres elementos primarios: competitividad, equidad y sostenibilidad.

La importancia de desarrollar un nuevo enfoque institucional para la agricultura y el reconocimiento de su fuerte impacto como componente integral de la globalización económica, han orientado la acción del Instituto en cada una de sus áreas estratégicas, y constituyen motores clave en la misión, visión y estrategia general del IICA.

Existen algunas áreas prioritarias que podrían desarrollarse con mayor amplitud y cuyo impacto esperado puede ser mayor. Deben adoptarse medidas estratégicas para enfocar al Instituto en los desafíos más importantes que enfrentan la mayoría de los países de las Américas, principalmente, mejorar la competitividad de la agricultura y las condiciones de vida en un entorno rural sostenible.

Aunque se han logrado cambios positivos en la organización, como la participación de los Estados Miembros en el proceso de cambio, la tarea de modernizar la organización para que sea abierta, transparente y responsable empieza en el proceso de planificación.

En este sentido, las actividades derivadas del proceso de planificación no son claramente visibles en el plano regional y nacional, ya que existe la necesidad de lograr un equilibrio adecuado entre las funciones del IICA como administrador de fondos y sus acciones de cooperación técnica en los Estados Miembros.

Se reconoce la existencia de distintas necesidades de apoyo a los proyectos creados por medio de iniciativas regionales. Tales iniciativas deben integrarse regionalmente y deben aprenderse lecciones de la evaluación de proyectos exitosos y no exitosos.

A su vez, las actividades de planificación deben constituir la piedra angular para lograr resultados óptimos para todos los Estados Miembros. Para que este proceso traduzca en forma eficaz la planificación en ejecución debe existir una comunicación abierta, transparente y oportuna entre todas las partes interesadas.

Conclusiones

- La respuesta tardada e incoherente a los desafíos de la integración regional y a las solicitudes de servicios de cooperación por parte de los Estados Miembros tiene un impacto negativo en la transformación institucional y en su consolidación.
- Es necesario contar con una visión estratégica mejorada que responda de forma adecuada a los desafíos de integración regional y a las solicitudes de los países.
- Las regiones continúan prestando servicios conforme a modelos tradicionales, duplicando generalmente las actividades que realizan las Agencias de Cooperación del IICA.

- El renovado énfasis en el Plan de Mediano Plazo no ha sido fortalecido mediante un nuevo estilo de cooperación técnica.
- Es necesario actualizar y capacitar al personal en el uso óptimo de nuevas tecnologías y satisfacer las exigencias de una organización moderna.
- Los programas y prioridades deben responder y estar en armonía con los intereses colectivos de los Estados Miembros.
- Las asignaciones regionales de recursos no siempre están en consonancia con las prioridades temáticas. Por lo tanto, los Centros Regionales y las Agencias de Cooperación no siempre emprenden proyectos relevantes.
- Existe la necesidad de desarrollar mecanismos de evaluación eficientes para las actividades planificadas y ejecutadas.
- El IICA no debe mezclar los resultados de los proyectos que administra mediante fondos de los mismos países con las acciones de cooperación técnica que debe realizar conforme a su misión.

Recomendaciones

- Examinar el Plan de Mediano Plazo, incluyendo la misión y visión, con la participación de los Estados Miembros para determinar si amerita hacer ajustes que satisfagan las expectativas de las partes interesadas. Verificar tales expectativas en el plano estratégico y ajustar las políticas y estrategias para lograr los resultados esperados.
- Llevar a cabo un proceso de planificación bien desarrollado y comunicado, que sea aplicado de forma coherente en las distintas unidades técnicas y de cooperación (por ejemplo, dirección estratégica y asignación de recursos -planes empresariales para la Sede y las Regiones, planes operativos en las Agencias de Cooperación).
- Actuar de conformidad con las prioridades definidas por los Estados Miembros, que serán la base para determinar la dirección estratégica, la asignación de recursos y la medición del desempeño en todas las áreas estratégicas.
- Emplear la dirección estratégica y los planes empresariales regionales del IICA como base para determinar la esfera de acción y las responsabilidades de la Sede y las Regiones. Las Regiones, a su vez, deben establecer sus propias acciones con las Agencias de Cooperación por medio de planes operativos.
- Cuando amerite, la Sede debe apoyar a los Estados Miembros para asegurar la adopción de una estrategia coherente y definir estrategias de evaluación eficientes para las actividades realizadas.

- Mejorar los procesos de planificación y coordinación del Instituto, evitando duplicaciones y asegurando que lo que se programe en cada área estratégica se cumpla efectivamente en los planos regional y nacional.
- Fortalecer el proceso de alineamiento institucional para involucrar a todo el personal en los esfuerzos de transformación promovidos por el Director General.
- Desarrollar mecanismos de monitoreo y de evaluación basados en el Plan de Mediano Plazo, tanto en los Centros Regionales como en las Agencias de Cooperación, así como en el desempeño de las actividades de los programas y proyectos y su impacto.
- Desarrollar, con la mayor brevedad, una estrategia de comunicación más ambiciosa, para poder diseminar mejor la planificación y ejecución de actividades en el ámbito central, regional y nacional.
- Conducir una evaluación detallada de los proyectos a los que se asignan recursos-cuota, y del papel del Instituto en la identificación de proyectos, así como el tipo de apoyo brindado por el Instituto en la formulación de proyectos.
- Fortalecer los mecanismos de consulta empleados por el Instituto.

Recopilación y Divulgación de Información Cualitativa y Cuantitativa

Descripción

Las organizaciones multilaterales, por su misma naturaleza, requieren de una política eficaz de recopilación, almacenamiento y divulgación de información y de las experiencias aprendidas en los esfuerzos de cooperación.

Los Estados Miembros requieren de soluciones de corto, mediano y largo plazo para los problemas que limitan su desarrollo agrícola y rural. Los países cuentan con recursos y capacidades que no se emplean a plenitud para lograr tal desarrollo debido a que tienen un acceso reducido a la información y al conocimiento científico y técnico. Hay países dentro del sistema interamericano que han podido superar estos problemas y que hacen un buen uso de sus capacidades merced a varias actividades de cooperación ejecutadas por el Instituto. Los Estados Miembros pueden beneficiarse de las experiencias que tanto el Instituto como otros países han acumulado.

Si las cosas permanecen iguales, los Estados Miembros continuarán duplicando esfuerzos para lidiar con problemas que ya han sido superados por otros países y por el Instituto, y sus AC continuarán aplicando soluciones y programas de cooperación sin el beneficio de

las lecciones aprendidas (exitosas o no) ni el intercambio de experiencias. Esto reduce la eficiencia y la eficacia de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

El Director General señaló que "existen distintos niveles, modalidades y métodos de evaluación que han sido aplicados a los proyectos de acuerdo con las características y a la naturaleza de su financiamiento" (párrafo 3.3.2 de las actas de la primera reunión). Se indicó que "ésta es un área donde se puede mejorar", llevando a cabo un mejor análisis estratégico. Es esencial que las Agencias de Cooperación mantengan un inventario de experiencias que les permita moldear su orientación y política estratégicas.

Conclusiones

- No está claro que la Sede Central del IICA tenga un banco de datos adecuado con un desglose de los avances en los proyectos.
- En general, las oficinas regionales no uniformizan sus sistemas de comunicación de información sobre los proyectos, incluyendo el análisis de los motivos del éxito o fracaso y los mecanismos para intercambiar esas experiencias con otras regiones.
- Las Agencias de Cooperación deben trabajar de forma más estrecha con los gobiernos o agencias locales para desarrollar mecanismos que permitan realizar evaluaciones cualitativas y cuantitativas de los proyectos, y asegurar que los datos sobre desempeño se comuniquen a las entidades regionales y a la Sede para evitar errores y duplicaciones de esfuerzos.
- El Instituto debe fortalecer su capacidad interna para recopilar información cualitativa y cuantitativa pertinente sobre los proyectos.
- No se dispone actualmente de información sobre los recursos en cuanto a desglose de costos.
- Los gobiernos y las agencias consultadas reconocieron de forma unánime que este aspecto es prioritario y que se le debe prestar mayor importancia.
- A pesar de la divulgación de algunas experiencias a distintos niveles, esto no ha sido reflejo de una política institucional bien definida, sino el resultado de esfuerzos aislados sin un marco riguroso y sistemático.
- La Sede, por medio de la Dirección del Consorcio Técnico, hizo un inventario de la tecnología desarrollada por el IICA. Si bien esto constituye un paso en la dirección correcta (es decir, el desarrollo de un sistema de captura y divulgación de experiencias de cooperación pertinentes), ninguna de las agencias o gobiernos consultados mencionaron este inventario.

- La Sede actualmente carece de un sistema integrado de evaluación de proyectos con criterios establecidos para la incorporación de "insumos" de los ámbitos regional y nacional.
 - No existe un proceso común de evaluación de proyectos para comparar las opciones de participación del IICA en proyectos nacionales.
 - Las Agencias de Cooperación no unifican los parámetros adoptados por los gobiernos miembros para la evaluación de proyectos con la metodología establecida por la Sede del IICA a fin de efectuar análisis de desempeño una vez concluidos los proyectos.
 - Las Agencias Regionales y las Agencias de Cooperación no utilizan los criterios ni la metodología de evaluación establecida por la Sede para evaluar proyectos.

Recomendaciones

- Ejecutar una política y desarrollar un programa sistemático de recopilación, almacenamiento y divulgación de las experiencias generadas en las actividades de cooperación entre el Instituto y sus Estados Miembros.
- Desarrollar un sistema integrado de información y análisis *ex post* de proyectos para identificar proyectos, actividades y áreas temáticas.
- Adoptar un sistema uniforme de administración y contabilidad en todos los niveles con el fin de poder realizar análisis comparativos en los campos de finanzas, desempeño, costos e impacto de la evaluación.
- Establecer una forma para clasificar y evaluar proyectos. Por ejemplo, se pueden obtener datos detallados analizando resultados con base en los criterios siguientes: proyectos substantivos de cooperación técnica, apoyo logístico y operativo a programas, proyectos considerados exitosos por las partes participantes y proyectos considerados un fracaso por las partes participantes.
- Efectuar una revisión funcional de todos los niveles administrativos para asegurar que comprendan sus roles, responsabilidades y relaciones:
 - La Sede, en conjunto con los funcionarios gubernamentales, deberá evaluar, y en la medida de lo posible, unificar los sistemas de evaluación de proyectos.
 - Todos los niveles de la organización deberán identificar y compartir las lecciones aprendidas, las historias de éxito y los problemas detectados al evaluar los proyectos, con el fin de mejorar de forma continua su desempeño.

- Las Agencias de Cooperación deberán asegurar el diálogo y la integración permanente con las entidades gubernamentales involucradas en los proyectos, de manera que se haga llegar a las oficinas regionales y a la Sede comentarios y sugerencias para mejorar los sistemas de evaluación de proyectos.
- Promover acuerdos entre los Estados Miembros que permitan a otros miembros tener acceso a las experiencias generadas por los programas y proyectos en ejecución.

Impacto de la Descentralización, Incluyendo Implicaciones Financieras, Calidad e Impacto sobre la Ejecución de Programas

Descripción

Uno de los elementos centrales del proceso de transformación institucional del IICA (propuesto e iniciado desde 1994) ha sido un enfoque en la descentralización, dirigido a fortalecer el Instituto en términos de prestación de asistencia técnica y de cooperación y mejoramiento de la capacidad del Instituto para responder a sus miembros y a los órganos de integración regionales. Este proceso se basó en las prioridades acordadas por la JIA. La decisión fue apoyada con el establecimiento de Centros Regionales y la descentralización de algunas de las funciones y competencias de la Sede en esas oficinas. Este proceso implicó la reestructuración del Instituto y la reducción de la cantidad de unidades que respondían directamente a la Dirección General.

Teóricamente, los Centros Regionales son responsables de apoyar iniciativas y acciones conjuntas de los Estados Miembros para organizar los servicios de cooperación regional y local, así como para facilitar el diálogo hemisférico. A su vez, estas acciones fortalecen las áreas de análisis en el plano regional y local, dando como resultado la creación de alianzas estratégicas, la unificación de estrategias regionales con respecto al Plan de Mediano Plazo y a los aspectos institucionales, administrativos, gerenciales y operativos.

La descentralización es vista como un proceso de apoyo a un modelo de organización basado en la distribución estratégica de la autoridad, los poderes, responsabilidades y recursos asignados a los órganos administrativos y técnicos que prestan servicios (internos y externos) para lograr la eficiencia y eficacia necesarias que aseguren un liderazgo institucional en la prestación de sus servicios de cooperación.¹ A este objetivo se une una serie de decisiones y acciones progresivas dirigidas a asegurar la transferencia de recursos y la asignación de responsabilidades a las unidades operativas.

Conclusiones

¹ Tomado del material presentado en la primera reunión de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales, celebrada en San José, Costa Rica, del 28 al 29 de junio, 2000.

A pesar del avance en la descentralización, aún queda pendiente una mayor consolidación de la misma. A la fecha, se observan algunos cambios positivos en la descentralización de los recursos humanos y financieros a favor de los Centros Regionales, el fortalecimiento de vínculos entre el IICA y los Centros Regionales, el aumento en el uso de recursos externos y la incorporación gradual de nuevas tecnologías en comunicación para asegurar una mejor gestión.

El análisis ha revelado la necesidad de:

- Mejorar el análisis y la evaluación de la infraestructura tecnológica que se incorpore como herramienta administrativa, con la finalidad de fomentar, agilizar y apoyar el desarrollo del personal técnico.
- Mejorar los mecanismos de gestión del monitoreo y el control en todos los niveles.
- Fortalecer las relaciones intra e interinstitucionales.
- Promover nuevas alianzas estratégicas y fortalecer las existentes, para ampliar la prestación de servicios a los Estados Miembros.

Recomendaciones

- Desarrollar una estrategia para completar la descentralización de áreas de responsabilidad de la Sede a los Centros Regionales y de los Centros Regionales a las Agencias de Cooperación. Esto conllevará no sólo la descentralización de los recursos humanos y físicos (incluyendo mejoras a la infraestructura tecnológica y de comunicación), con la correspondiente delegación de autoridad, sino también el fortalecimiento del proceso de integración regional y horizontal.

Información y consulta sobre el proceso de toma de decisiones para las adquisiciones de gran envergadura como sistemas de cómputo y de contabilidad

Descripción

Una organización debe tener políticas, normas y procedimientos para realizar adquisiciones, que le permitan ejecutar procedimientos adecuados dirigidos a obtener mejores bienes y servicios para satisfacer sus necesidades mediante un proceso más justo y competitivo.

Conclusiones

- No existe un mecanismo de consulta que permita la participación de los Estados Miembros al realizar adquisiciones importantes. Además, las políticas, normas y procedimientos de adquisición actuales no se han actualizado desde hace tiempo.
- Las políticas, normas y procedimientos actuales son insuficientes, sobre todo en cuanto a adquisiciones estratégicas o importantes por su trascendencia o valor financiero.

Recomendaciones

- Estudiar y revisar las políticas, normas y procedimientos para efectuar adquisiciones y contratos, haciendo énfasis en las adquisiciones estratégicas e importantes, con el objeto de asegurar la aplicación de procedimientos más eficaces.
- Comunicar las nuevas políticas, normas y procedimientos, proporcionar la capacitación necesaria e instalar un mecanismo de monitoreo que asegure su cumplimiento en todos los niveles de la organización.
- Establecer un mecanismo para informar a los Estados Miembros y permitirles participar en las adquisiciones de gran envergadura.

Análisis por Parte de Terceras Personas

La discusión de este punto ha sido postergada hasta la siguiente ronda.

Formulación del presupuesto para el próximo bienio

Descripción

Para iniciar la formulación del presupuesto para el próximo bienio, se nos pidió consultar a nuestros gobiernos miembros cuál era su opinión con respecto a los presupuestos para las organizaciones multilaterales.

Conclusiones

La información presupuestaria solicitada fue recibida tarde y no se entregó en el formato solicitado, por lo tanto no fue posible llevar a cabo el análisis.

No se consultó a todos los países pero es poco probable que alguno esté a favor de un cambio en la cuota.

La preparación de los presupuestos futuros deberá tomar en cuenta los comentarios de la Comisión Consultiva para Asuntos Gerenciales, en aspectos como el formato, el nivel de detalle, etc.

Al momento no se debe tomar decisiones sobre aspectos financieros que tengan implicaciones presupuestarias para la siguiente administración.

Propuestas Salariales

Descripción

En la reunión del Comité Ejecutivo de 1998, la administración del IICA propuso, como parte del presupuesto, presentar a la JIA un incremento del 5% en la escala salarial del Instituto. La justificación dada fue que no ha habido incrementos en la escala salarial desde hace 5 años. El incremento solicitado sólo exigirá del cumplimiento de uno de tres elementos: un aumento en el presupuesto con un incremento corolario a las cuotas de los Estados Miembros, una disminución en el financiamiento a programas dentro de un presupuesto de cero crecimiento para compensar el aumento en los costos de personal, o bien, una reducción en la cantidad de personal.

Varios donantes importantes insistieron en que debe contarse con una mayor justificación y solicitaron al IICA contratar a un consultor para comparar la escala salarial y la estructura orgánica del Instituto con las de otras organizaciones internacionales. Al IICA se le entregó una lista de consultores familiarizados con las escalas empleadas en la ONU y en la OEA, y se seleccionó al Sr. Paul Belanga, un experto en estructuras salariales y orgánicas de la ONU y quien trabajaba con la OEA cuando adoptaron la paridad con la ONU.

El Sr. Belanga se reunió con la administración y el personal del IICA, realizó auditorías aleatorias de puestos y comparó las escalas salariales y los paquetes de beneficios de la ONU y la OEA con los del IICA. Sus hallazgos, basados en 17 auditorías realizadas, indicaron que si bien todo el personal (10) en el nivel "P" tenía una asignación salarial apropiada, la mayoría (5) de los 7 empleados en el nivel "D" tenía una asignación superior a la apropiada. Al momento de efectuarse las auditorías del total de personal PPI (109) 37 empleados ocupaban cargos D-1 y D-2, es decir, que el 34% de los profesionales del IICA se encuentran en el nivel D o Alto.

Conclusiones

La escala de pago del IICA difiere sustancialmente de la de los organismos de la ONU; en promedio se encuentra un 54,2% por debajo de la de estos organismos. No ha habido un aumento en la escala del IICA desde 1992. Sin embargo, existen otros factores que se deben considerar en los que las prácticas del IICA parecen compensar de forma parcial o casi total la diferencia en las escalas.

- La escala del IICA incluye una remuneración única con o sin dependientes. Todos los empleados del IICA reciben una remuneración como si tuvieran dependientes mientras que los organismos de la ONU tienen distintas escalas dependiendo de si tienen o no dependientes. Como la mayoría de los empleados de la ONU tienen dependientes, esto no constituye un elemento de consideración en la ONU.

- El IICA contrata a personal nuevo utilizando una base salarial distinta a la de los organismos de la ONU. Mientras que éstos asignan el Paso 1 a todo el personal de un nivel, con pocas excepciones, el IICA hace sus contrataciones determinando qué porcentaje de las calificaciones posee el candidato para el siguiente nivel. Por ejemplo, a una persona contratada para un cargo P-4 que posee el 40% de las calificaciones para un P-5, se le paga el 40% de la diferencia entre el P-4, Paso 1 y el P-5, por lo tanto, ingresa en un nivel P-4, Paso 6. El efecto es que el personal nuevo en el IICA ingresa 2-3 niveles más arriba que en el sistema de la ONU, otorgándose efectivamente de esa manera un aumento.
- La escala del IICA contiene 20 pasos para los niveles P-3 a P-5, y 10 pasos para el nivel D, muchos más pasos que en el sistema de la ONU.
- En la mayoría de las organizaciones internacionales que adoptan el sistema de la ONU, el ascenso en los pasos se otorga con base en el paso donde estaba el miembro del personal. Por ejemplo, para los primeros pasos, y con base en un desempeño satisfactorio o mejor, un miembro del personal puede subir un paso. En los pasos superiores, y con base en el desempeño, sólo puede otorgarse un ascenso en el paso cada dos años. El IICA emplea un sistema diferente. El ascenso en los pasos se otorga cada dos años y se basa en el desempeño —un paso si es más que satisfactorio y dos pasos si el desempeño alcanza el nivel máximo. Sin embargo, en la práctica, la mayoría del personal sube dos pasos cada dos años sin importar su desempeño.
- Todos los ascensos en los pasos del IICA son de \$720 mientras que los de los organismos de la ONU varían según el paso. Los pasos son un porcentaje del salario base y, por lo tanto, aumentan con cada paso y nivel. Pero el IICA otorga el mismo aumento al Paso 1 que al 10, con lo cual se favorecen los niveles inferiores y se desfavorecen los superiores.
- En los organismos de la ONU, el período de espera para aumentar un paso vuelve a empezar cuando un miembro del personal recibe un ascenso en su cargo, mientras que el IICA emplea la fecha de entrada en funciones para otorgar el aumento en los pasos, sin importar si ha habido o no ascensos en el cargo.
- Cuando el IICA asciende a un empleado en su cargo, otorga aumentos de 2 a 3 pasos, o bien, el primer paso en el siguiente nivel, lo que sea más ventajoso para el empleado. Los organismos de la ONU hacen lo mismo pero únicamente otorgan 3 pasos cuando el empleado ha servido durante bastante tiempo desde el último aumento en los pasos. Por lo tanto, el IICA es, por lo general, más generoso que la ONU en este caso.
- El IICA otorga aumentos en los pasos por otros motivos —como cuando asigna o asciende a una persona a cargos que conllevan responsabilidades administrativas o de representación, como para el cargo de Representante Regional o Representante del IICA en un país. Los Representantes Regionales reciben 3 luego 4 pasos mientras que los Representantes en un país reciben 3 luego 2, 3 ó 4 pasos dependiendo de la

- complejidad del trabajo asignado. Los organismos de la ONU no otorgan pasos adicionales por reasignaciones o ascensos en el cargo de esta naturaleza. Sin embargo, estos organismos en ocasiones otorgan un subsidio para los cargos con responsabilidades de representación cuando se considera pertinente.
- Los aumentos a los Representantes Regionales o Representantes en el país y a otro personal regional, que constituyen el 40% del personal PPI, daría como resultado que estos empleados sirvan a un nivel 2 a 7 pasos más arriba a lo que de otra manera tendrían derecho. Otorgar a algunos un subsidio por ocupar un cargo con responsabilidades de representación podría ser más apropiado y eficaz en cuanto a los costos que otorgar aumento en los pasos a todos. Además, en el manual del personal del IICA no se estipulan estos aumentos salvo para cargos administrativos.
 - La política de ascensos del IICA en comparación con la práctica parece contradictoria. La política establece que un avance al siguiente nivel se otorga generalmente después de haber avanzado la mayoría de los pasos y conlleva aumentos considerables en funciones, experiencia y, en algunos casos, en preparación académica. Sin embargo, una muestra aleatoria de los ascensos determinó que la mayoría de los ascensos no seguían esta práctica y que la mayor cantidad de ascensos se daba de P-5 a D-1 y D-2. Es en los niveles D-1 y D-2 donde el IICA difiere notablemente de otros organismos de la ONU y es una forma importante usada por el IICA para otorgar aumentos salariales.
 - El ajuste por sede tiene un efecto en las remuneraciones. El ajuste por sede es mucho más alto en el IICA ya que el Instituto toma todo el ajuste por sede según lo determina la ONU, aun cuando el costo de vida en Costa Rica es más bajo. Otros organismos de la ONU toman parte del ajuste por sede y aumentan su escala de sueldo base, lo cual redundaría en una mayor contribución del organismo al plan de pensión dado que la contribución se basa en un porcentaje del sueldo. Si el IICA manejara el ajuste por sede de la misma manera que la mayoría de los organismos de la ONU, la escala salarial podría ser comparable.
 - El subsidio que otorga el IICA por los dependientes es más bajo que el de los organismos de la ONU. Sin embargo, el costo de la vida en los países donde trabaja el IICA también es menor y el IICA paga el subsidio hasta que los dependientes alcanzan los 25 años, mientras que los organismos de la ONU lo pagan hasta los 21 años.
 - El IICA paga el 100% de los gastos en educación de los dependientes de los PPI que ejercen fuera de su país de origen, hasta \$1380 por año para estudios de secundaria y \$1530 por año para estudios postsecundaria. El subsidio para los estudios postsecundaria está limitado a cinco años o a la obtención de un título universitario. Esto es mucho menor que el beneficio otorgado en los organismos de la ONU.
 - El subsidio a la vivienda se paga con CATIs según su disponibilidad. El subsidio es del 6-12% del salario base, sin necesidad de aportar prueba de gasto, sin limitación de tiempo o restricción del lugar de trabajo, y promedia un 8% del salario neto. Los organismos de la ONU sólo pagan una parte del alquiler que supere un umbral y varía

de un país a otro, además el subsidio se otorga únicamente cuando el miembro del personal ejerce su trabajo fuera de su país de origen.

- Las contribuciones al plan de pensión son del 14% de la remuneración pensionable (para el fondo de pensión) mientras que los organismos de la ONU contribuyen con el 15,8%. Con una base de remuneración menor, la diferencia entre 14% y 15,8% aumenta.
- Existen otros subsidios y beneficios, algunos de los cuales son mayores para el personal del IICA que para los empleados de los organismos de la ONU.
- El estudio reconoce que de tomarse en cuenta únicamente el sueldo y los beneficios otorgados, al personal del IICA se le paga casi un 10% menos que al personal de los organismos de la ONU. El estudio también determinó que esta disparidad no incluye el impacto de la reclasificación de un cargo a un nivel superior al que corresponde que parece ser lo que el IICA ha hecho para otorgar remuneraciones superiores a sus empleados, lo cual hace dudar de si los sueldos pueden considerarse de forma aislada.
- Si bien el estudio indica (página 5, párrafo 2) que el pago neto del IICA está bastante por debajo del de los organismos de la ICSC (Comisión Internacional de Funcionarios Públicos) desde el último aumento salarial general que se dio en 1992, esto no refleja adecuadamente la realidad. Cualquier análisis significativo de salarios debe tomar en cuenta el ajuste por sede, lo cual es una parte importante del sueldo neto. Aunque durante años el IICA no ha incorporado el ajuste por sede en los salarios base, es decir, aumentarlos de igual forma que los organismos de la ICSC, en nuestra opinión, no obstante el IICA ha usado datos suministrados por la ICSC para aumentar los ajustes por sede, según ha correspondido. De esta forma, parecería que la remuneración total en el IICA ha aumentado aproximadamente en la misma proporción que la remuneración en la ICSC. Al menos desde 1990, salvo por un aumento real del 0,4 (punto cuatro) por ciento en los salarios base aplicado por la ONU en 1997, esta organización no ha otorgado ningún aumento en las escalas salariales a parte de los atribuibles a la incorporación de ajustes por sede (es decir, sobre una base de cero ganancia).
- P-3 y menores: Puesto que el estudio no abordó las equivalencias en las clasificaciones del IICA y la ONU en los niveles por debajo de P-4, no fue posible establecer de forma razonable que se haya otorgado un aumento salarial para esos niveles.
- P-4 y P-5: Los salarios base mínimos de la ONU (es decir, el primer paso) más el ajuste por sede son aproximadamente un 3 por ciento más altos que los salarios base mínimos del IICA (primer paso), también con el ajuste por sede. En las tasas máximas, la ONU se encuentra aproximadamente un 5 a 7 por ciento por encima del IICA. Dado que esta comparación se hizo usando las tarifas de la ONU para dependientes (que son mayores que las tarifas de la ONU para personas sin dependientes en cerca del 8,0 por ciento en estos niveles) y tomando en cuenta que en comparación con el sistema de la ONU el IICA estaría pagando en exceso a su personal sin dependientes, parecería que no se amerita ningún aumento.

- D-1 y D-2: Los salarios base mínimos de la ONU (es decir, el primer paso) más el ajuste por sede son aproximadamente un 12 a 13 por ciento más altos que los del IICA también con el ajuste por sede. En las tasas máximas, la ONU se encuentra aproximadamente un 14 a 16 por ciento por encima del IICA. Esta comparación se hizo usando las tarifas de la ONU para dependientes, que son mayores que las tarifas para personas sin dependientes en estos niveles jerárquicos en cerca del 9,0 por ciento.
- El análisis no tomó en consideración las contribuciones al plan de jubilación. La ONU contribuye más al plan de jubilación de sus empleados que el IICA. Sin embargo, el plan del IICA ofrece beneficios con al menos el mismo valor para su personal que el plan de la ONU. Si el plan de jubilación del IICA produce beneficios comparables a los del plan de la ONU, a un menor costo, el resultado es que los empleados del IICA se benefician al tener que hacer una contribución menor a su fondo de jubilación (es decir, tienen más ingresos disponibles).

Recomendación

- El Director General deberá examinar las conclusiones del estudio y el análisis hecho por la Comisión, considerándolos en términos de su exactitud, implicaciones presupuestarias, impacto sobre el espíritu de trabajo del personal, legalidad (es decir, observancia del reglamento de personal vigente) y oportunidad antes de hacer cualquier propuesta concreta. La Comisión está dispuesta a trabajar en mayor profundidad sobre estos asuntos con el Director General una vez que él haya formulado sus propuestas.

Cambios al reglamento electoral

Descripción

El Director General solicitó comentarios sobre el documento "Proyecto de Reglamento Especial que regirá la Presentación de Candidatos para la Posición de Director General".

Conclusiones

Este asunto debe remitirse a consideración del Comité Ejecutivo.

Recomendaciones

- En referencia al Artículo 1 párrafo 1.2
La última oración debe enmendarse de "...reelecto de esta forma, no puede ser candidato..." a "...no podrá ser candidato."
- En referencia al Artículo III párrafo 3.1
La cita al pie no es congruente con el texto. Los candidatos pueden considerar – no es obligatorio.
- Artículo II
No vemos razón alguna para cambiar el Artículo 1.05.
- A excepción del Artículo IV, todos los cambios se instituirán hasta después de la siguiente elección.

5. Resumen de las recomendaciones

Asunto	Recomendaciones
Planificación, coordinación y proceso de ejecución de actividades	<ul style="list-style-type: none"> • efectuar un análisis estratégico del Plan de Mediano Plazo • poner en práctica procesos de planificación coherentes que tomen en cuenta las prioridades del IICA • utilizar la dirección estratégica y los planes empresariales regionales del IICA como base para establecer contratos de responsabilidad • la Sede Central apoyará la puesta en práctica, en el ámbito nacional y regional, de una planificación empresarial común • mejorar el proceso de planificación y coordinación del IICA con los Estados Miembros • fortalecer el proceso de alineamiento institucional • desarrollar mecanismos de evaluación y monitoreo • desarrollar, con la mayor brevedad, una estrategia de comunicación más ambiciosa • realizar evaluaciones más detalladas de los proyectos que utilicen recursos-cuota • fortalecer la consulta con los Estados Miembros
Recopilación y divulgación de información cualitativa y cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • ejecutar una política y desarrollar un programa para recopilar, almacenar y divulgar información y las lecciones aprendidas • desarrollar un sistema de información y análisis <i>ex post</i> de proyectos para identificar proyectos y actividades • adoptar un sistema administrativo y contable común en todos los niveles • la Sede Central establecerá una forma para clasificar y evaluar proyectos • todos los niveles gerenciales revisarán y actualizarán sus roles, responsabilidades y relaciones • la Sede Central armonizará, cuando sea posible, los sistemas de evaluación de proyectos con los gobiernos • todos los niveles promoverán intercambios de lecciones aprendidas entre los Estados Miembros • las AC asegurarán el diálogo y la integración con las entidades gubernamentales involucradas en los proyectos

Asunto	Recomendación
Impacto de la descentralización	<ul style="list-style-type: none"> • continuar la descentralización, incluidos los recursos humanos y físicos con delegación de autoridad, y fortalecer el proceso de integración regional y horizontal
Información y consulta sobre el proceso de toma de decisiones para las adquisiciones de gran envergadura	<ul style="list-style-type: none"> • estudiar y revisar las políticas y procedimientos para la selección y reclutamiento de contratistas • comunicar ampliamente las políticas y procedimientos, y capacitar a las personas que participen directamente en su ejecución • establecer mecanismos para permitir a los Estados Miembros participar en las adquisiciones de gran envergadura
Análisis por parte de terceras personas	Postergada hasta la siguiente ronda.
Formulación del presupuesto para el próximo bienio	<ul style="list-style-type: none"> • incluir los comentarios de la Comisión Consultiva • no se tomarán decisiones sobre aspectos financieros que tengan implicaciones presupuestarias para la siguiente administración
Propuestas salariales	<ul style="list-style-type: none"> • el DG considerará el estudio y el análisis, su exactitud, limitaciones presupuestarias, impacto sobre el espíritu de trabajo del personal, legalidad y oportunidad antes de hacer su propuesta
Cambios al reglamento electoral	<ul style="list-style-type: none"> • Art. 1 párr 1 – última oración - “..., no podrá ser candidato...” • Art. III párr 3:1 – nota al pie incongruente • Art. II - no hay motivo para cambiarlo • los cambios se instituirán hasta después de la siguiente elección, salvo el Art. IV

IICA/CE/Res.350(XXI-O/01)
25 julio 2001
Original: inglés

RESOLUCIÓN No. 350

COMISIÓN CONSULTIVA ESPECIAL PARA ASUNTOS GERENCIALES

El COMITÉ EJECUTIVO, en su Vigésima Primera Reunión Ordinaria,

VISTO:

El documento intitulado "Comisión Consultiva Especial Sobre Asuntos Gerenciales, Resumen de Conclusiones y Recomendaciones, 20 de octubre de 2000" y el documento intitulado "Informe de Seguimiento a las Recomendaciones de la Comisión Consultiva Especial Sobre Asuntos Gerenciales" (IICA/CE/Doc.386(01)),

CONSIDERANDO:

Que, mediante la Resolución IICA/JIA/Res.341(99), la Junta Interamericana de Agricultura ("JIA") creó la Comisión Consultiva Especial Sobre Asuntos Gerenciales (la "Comisión Consultiva") para "facilitar un intercambio más regular entre el Director General y los Estados Miembros en materia de iniciativas y asuntos administrativos y financieros, para facilitar el proceso del logro de un consenso acerca de tales asuntos e iniciativas en el Comité Ejecutivo y en la JIA";

Que el trabajo de la Comisión es adicional a los procedimientos de auditoría interna y externa del Instituto;

Que mediante la Resolución IICA/CE/Res.340(00), el Comité Ejecutivo instó al Director General a tomar en cuenta las recomendaciones establecidas en el Informe de la Comisión Consultiva Especial como parte de sus esfuerzos por modernizar y transformar la gestión administrativa y la gestión financiera del Instituto;

Que el Director General, a solicitud de la Comisión Consultiva, preparó y distribuyó entre los Estados Miembros el documento intitulado "Informe de Seguimiento a las Recomendaciones de la Comisión Consultiva Especial Sobre Asuntos Gerenciales", para efectos de informar a los Estados Miembros sobre medidas adoptadas conforme a las recomendaciones en el Informe de la Comisión Consultiva;

Que el Artículo 9.1 de los Estatutos de la Comisión Consultiva dispone que "La Comisión Consultiva tendrá un lapso de existencia de dos años. El Comité

Ejecutivo, con el apoyo del Director General, presentará un informe sobre el desempeño de la Comisión Consultiva a la JIA en su Undécima Reunión Ordinaria, que decidirá si habrá de renovar o de cualquier otra forma extender el mandato de la Comisión Consultiva";

Que miembros de la Comisión Consultiva y el Director General han avalado la renovación del mandato de la Comisión Consultiva en sus expresiones orales durante esta Reunión del Comité Ejecutivo;

RESUELVE:

1. Agradecer al Director General por el documento "Informe de Seguimiento a las Recomendaciones de la Comisión Consultiva Especial Sobre Asuntos Gerenciales", y por sus observaciones adicionales sobre la Comisión Consultiva.
2. Solicitar que el Director General informe semestralmente a los Estados Miembros sobre medidas adoptadas en cuanto a las recomendaciones de la Comisión Consultiva.
3. Recomendar que la JIA renueve el mandato de la Comisión Consultiva por dos años más, de conformidad con el Artículo 9.1 de los Estatutos de la Comisión.
4. Instar al Director General para que incluya la Comisión Consultiva como punto del temario de la Undécima Reunión Ordinaria de la JIA en noviembre de 2001 y transmita a la JIA, para su consideración, el Informe de la Comisión Consultiva, el documento del Director General "Informe de Seguimiento a las Recomendaciones de la Comisión Consultiva Especial Sobre Asuntos Gerenciales" y una copia de esta Resolución.

IICA/CCG
Noviembre 2001
Original: español

**INFORME DE SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES
DE LA COMISION CONSULTIVA ESPECIAL
PARA ASUNTOS GERENCIALES**



IICA

Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales

Creación

La Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales fue creada por Resolución No. 341, aprobada por la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), en su Décima Reunión Ordinaria celebrada en Salvador, Brasil, en octubre de 1999.

Objetivos

Los objetivos de la Comisión Consultiva son:

- Asesorar y asistir al Director General en el desarrollo, evaluación y ejecución de propuestas para mejorar, modernizar y transformar la gestión administrativa y la administración financiera del Instituto.
- Facilitar las consultas entre Estados Miembros y entre éstos y el Director General sobre asuntos e iniciativas financieros y administrativas.
- Adoptar su propio Reglamento en consonancia con las disposiciones de estos Estatutos; la Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; el Reglamento de la JIA, del Comité Ejecutivo, de la Dirección General y otras Resoluciones de la JIA y del Comité Ejecutivo, de la Dirección General y otras Resoluciones de la JIA y del Comité Ejecutivo.
- Informar anualmente al Comité Ejecutivo sobre sus actividades.

Reuniones Realizadas por la Comisión Consultiva

La Comisión Consultiva se reunió en la Sede Central del Instituto en tres ocasiones, durante el año 2000. La primera reunión se celebró los días 28 y 29 de junio; la segunda se realizó los días 19 y 20 de octubre,; y la última se llevó a cabo el 3 de noviembre.

Informes Presentados

Con fecha 20 de octubre la Comisión Consultiva Gerencial presentó al Director General un informe provisional que resume las conclusiones y recomendaciones.

A continuación se adjuntan los comentarios del IICA a las recomendaciones presentadas por la Comisión en dicho informe.

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>1. Examinar el Plan de Mediano Plazo, incluyendo la misión y visión, con la participación de los Estados Miembros para determinar si amerita hacer ajustes que satisfagan las expectativas de las partes interesadas. Verificar tales expectativas en el plano estratégico y ajustar las políticas y estrategias para lograr los resultados esperados.</p>	<p>Una de las características de la elaboración de los Planes de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 y 1998-2002 ha sido la amplia participación de los Estados Miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por iniciativa del Director General se constituyó el Grupo 33 como mecanismo de consulta para la preparación y revisión de la propuesta del PMP 1994-1998 que posteriormente fue sometida a la consideración del Comité Ejecutivo y aprobación de la JIA. - En 1997 se realizó una Consulta Interamericana a Líderes de la Agricultura que aportó valiosos insumos para la preparación del PMP 1998-2002. Además se abrió un foro electrónico para recibir comentarios sobre las diferentes secciones del Plan. En varios países se organizaron talleres para analizar el contenido del Plan, los cuales aportaron importantes sugerencias. - Para el período 2000-2001 se preparó la Estrategia Corporativa y se sometió a análisis de los Estados Miembros y del Comité Ejecutivo. - Durante el presente año se realizó una nueva Consulta a Líderes Nacionales que aportará insumos para el próximo PMP 2002-2006. <p>Una de las actividades del proceso de planeamiento del Instituto es la evaluación de sus planes de mediano plazo. Antes de la elaboración del próximo Plan de Mediano Plazo se debe realizar la evaluación del Plan de Mediano Plazo 1998-2002. El informe de esa evaluación, que es puesto en conocimiento de los Organos Superiores del Instituto, contribuirá a incorporar en el próximo Plan los ajustes pertinentes que satisfagan las expectativas de las partes interesadas con la participación de los países miembros</p>

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>2. Llevar a cabo un proceso de planeamiento bien desarrollado y comunicado, que sea aplicado de forma coherente en las distintas unidades técnicas y de cooperación (por ejemplo, dirección estratégica y asignación de recursos, planes organizacionales para la Sede y las Regiones, planes operativos en las Agencias de Cooperación).</p>	<p>Además de tener las características que señala la recomendación de la Comisión, el proceso renovado de planeamiento que actualmente realiza el Instituto es ampliamente participativo. El proceso es abierto a los funcionarios de las tres instancias institucionales (Sede Central, Direcciones Regionales y Agencias de Cooperación) y de los Estados Miembros por medio de reuniones de trabajo, foros electrónicos y de consultas electrónicas que realizan los Representantes.</p> <p>A partir del marco estratégico definido en el PMP mediante un proceso participativo se preparó la Estrategia Corporativa que incluye la realización de Jornadas de Reflexión sobre el desempeño de cada Unidad, en la cual intervienen todos sus integrantes. Seguidamente se procede con la elaboración de las estrategias de cada Unidad por medio de procesos igualmente participativos.</p>
<p>3. Actuar de conformidad con las prioridades definidas por los Estados Miembros, que serán la base para determinar la dirección estratégica, la asignación de recursos y la medición del desempeño.</p>	<p>El cumplimiento de esta recomendación es un aspecto central de preocupación para la Dirección General. Por ello el esquema para establecer prioridades institucionales que aplica el IICA recoge la esencia de la recomendación. En efecto, las expectativas de los mandantes (Stakeholder Expectations) de la Institución (JIA y CE), son expresadas en las orientaciones estratégicas (Strategic Direction) contenidas en el Plan de Mediano Plazo. Esas expectativas o prioridades de mediano plazo son recogidas en prioridades bienales a las cuales el Comité Ejecutivo (CE) y la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) les asigna recursos mediante el Programa Presupuesto, que es un instrumento de programación bienal.</p> <p>Con base en esas prioridades y presupuesto bienales, la Dirección General prepara los Planes Operativos Anuales, en los cuales se desagregan los resultados a obtener en el</p>

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>4. Emplear la dirección estratégica y los planes organizacionales regionales como base para determinar el ámbito de acción y las responsabilidades de la Sede y los</p>	<p>año y sus indicadores correspondientes. El Programa Presupuesto y los Planes Operativos Anuales corresponden a los planes organizacionales (Business Planning) que indica el modelo sugerido por la Comisión, mediante los cuales se asignan efectivamente los recursos y se definen las actividades y resultados.</p> <p>Los mecanismos de seguimiento, evaluación y reportes de desempeño que se aplican en el Instituto también responden a un esquema similar al proceso de retroalimentación (Performance Measurement/Management – Decision support – Report to Stakeholders) que indica el modelo propuesto por la Comisión.</p> <p>Las orientaciones que emite el Director General para la preparación de los Programas Presupuesto y Programas Operativos tienen como finalidad actualizar las prioridades en función de las decisiones de los Organos Superiores y mantener la coherencia entre las prioridades de mediano plazo, bienales y anuales. A partir de esas orientaciones, los Representantes del IICA en los países, los Directores Regionales y los ejecutivos de las unidades de la Sede Central preparan con sus equipos técnicos las propuestas de programa presupuesto y programas operativos y tiene la responsabilidad de distribuir entre las diferentes actividades, los limitados recursos que el Director General asigna a las unidades de manera global. Esto último en aplicación de las políticas de descentralización que se han puesto en práctica en los últimos años.</p>
<p>Esta recomendación se viene cumpliendo en su totalidad:</p> <p>- Los ámbitos de acción y responsabilidades de la Sede Central y los Centros Regionales están definidos en el Capítulo V del PMP 1998-2002. Uno de los resultados</p>	

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
Centros Regionales. Los Centros Regionales, a su vez, deben establecer sus propias acciones con las Agencias de Cooperación por medio de planes operativos.	<p>del proceso de transformación institucional, y particularmente de la aplicación de las medidas de descentralización ha sido consolidar la estructura de funciones y responsabilidades que establece el PMP.</p> <p>- Los planes organizacionales (business planning), o sea el Programa Presupuesto y el Programa Operativo, son los instrumentos del sistema de planeamiento que establecen las prioridades a atender, acciones a realizar y resultados específicos a obtener por las diferentes unidades de la Sede Central, las Direcciones Regionales y las Agencias de Cooperación. Corresponde a los funcionarios encargados de cada unidad la tarea de analizar y mantener la coherencia entre las responsabilidades de las unidades, sus planes de acción y los recursos asignados.</p> <p>- En el ámbito regional, los Directores Regionales con los Representantes del IICA en los países establecen las orientaciones estratégicas y los planes de acción para cada región, los cuales deben responder a la Estrategia Corporativa del Instituto. De esa forma se procura que la acción a través de las Agencias de Cooperación y la Dirección Regional respondan a iniciativas prioritarias de los países y a la vez se enmarquen en las prioridades aprobadas por los Organos Superiores del Instituto en el PMP y el Programa Presupuesto.</p>
5. Cuando amerite, la Sede debe apoyar a los Estados Miembros para asegurar la adopción de una estrategia coherente y definir estrategias de evaluación eficientes	<p>a) En el Ambito Interno: Tradicionalmente el Instituto ha tenido métodos y procedimientos de planeamiento que se aplican de manera uniforme en todas sus unidades de organización. El Consorcio de Planeamiento y Coordinación, CONPLAC coordina y apoya a las demás unidades de la Dirección General en la aplicación de los mecanismos e instrumentos de planeamiento</p>

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
para las actividades realizadas.	<p>organizacional. Esto incluye la preparación de las estrategias para la acción del IICA en los países y regiones (mediano plazo), de las propuestas para el Programa Presupuesto (bienal) y de los programas operativos (anuales).</p> <p>b) En apoyo a los Estados Miembros Después de la III Cumbre de las Américas¹ se inició en todos los Estados Miembros la Consulta de Líderes Nacionales de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural. Esa es una actividad de apoyo para los ajustes a las estrategias nacionales para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural, que indicaron los Jefes de Estado y de Gobierno en la III Cumbre y será un valioso insumo para mejorar y perfeccionar la estrategia del Instituto en sus tres ámbitos: hemisférico, regional y país.</p> <p>Por otra parte, la Sede Central complementa y refuerza las acciones que desarrollan las agencias de cooperación en materia de planeamiento estratégico, para apoyar a los Estados Miembros que requieren cooperación del Instituto en ese tema. A manera de ilustración, recientemente se ha desarrollado ese tipo de trabajos en El Salvador, Honduras, Panamá, República Dominicana y Perú. Se espera proseguir este tipo de trabajo en los otros Estados Miembros.</p> <p>En el futuro esta acción de cooperación debe ampliarse para atender a un mayor número de países.</p>
6. Mejorar los procesos de planeamiento y coordinación del Instituto, evitando	<p>El perfeccionamiento e innovación de los procesos de Planeamiento y Coordinación es una preocupación central y permanente de la Administración que ha permitido lograr las mejoras substantivas que se ilustran a continuación:</p>

¹ Tercera Cumbre de las Américas, ciudad de Quebec, Canadá, 20 - 22 de Abril del 2001.

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>duplicaciones y asegurando que lo que se programe en cada área estratégica se cumpla efectivamente en los planos regionales y nacional.</p>	<p>- La intervención y participación de los Estados Miembros en el proceso de planeamiento del Instituto se da en tres ámbitos. En el ámbito hemisférico o interamericano, la JIA y el Comité Ejecutivo aprueban los planes de mediano plazo y los programas presupuestos bienales, los cuales contienen los lineamientos y prioridades estratégicas para la acción del Instituto. En el ámbito regional, por medio de la consulta a los países de una región, o a través de los consejos regionales de ministros de agricultura, se definen prioridades de interés para la agricultura de la región o de dos a más países. En el ámbito de los países, los Representantes del IICA por medio del diálogo con las autoridades nacionales concertan las acciones en las que el país contará con la cooperación del Instituto.</p> <p>El proceso de planeamiento está diseñado de tal forma que las prioridades y compromisos que surgen en esos tres ámbitos de diálogo y concertación entre el Instituto y los Estados Miembros fluyen en un camino de doble vía que une esas instancias. Es así como se logra articular los intereses y prioridades de los ámbitos hemisférico, regional y nacional, lo cual se refleja en los diferentes tipos de proyectos y acciones de cooperación que se indican en los planes y presupuestos.</p> <p>Por medio de los mecanismos de seguimiento y evaluación, que son parte del sistema de planeamiento, de la labor gerencial de los responsables de las Unidades y de mecanismos como los Consejos Regionales, que incluyen a los Directores y Representantes de cada Centro Regional, se busca que las acciones y resultados sigan las prioridades y orientaciones definidas y se hagan los ajustes correspondientes. Uno de los propósitos que se persigue con esos mecanismos es evitar las duplicidades, hacer un uso racional de los recursos, asegurar la pertinencia de las acciones y lograr impactos</p>

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>7. Fortalecer el proceso de alineamiento institucional para involucrar a todo el personal en los esfuerzos de transformación promovidos por el Director General.</p>	<p>significativos de la cooperación.</p> <p>Desde 1994 se inició un proceso continuo de transformación institucional, el cual tuvo como una de sus actividades principales la realización de talleres de Capacitación para el Cambio en las Agencias de Cooperación y las unidades de la Sede Central. Esa actividad se amplió tanto en cobertura como en su contenido temático y fue la acción de mayor envergadura para informar y analizar con todo el personal los objetivos y orientaciones para la transformación institucional. La realización de esa etapa del esfuerzo de alineamiento institucional estuvo a cargo de una unidad especializada de la Sede Central y concluyó en 1999, con la realización de un estudio de valoración de la situación de alineamiento, que se hizo en todas las unidades de la Dirección General.</p> <p>Las acciones dirigidas a fortalecer el alineamiento institucional o sea el compromiso de los funcionarios con la misión, visión y valores del Instituto, siguen siendo prioritarias para el período 2001-2002.</p>
<p>8. Fortalecer los mecanismos de consulta empleados por el Instituto.</p>	<p>Los mecanismos de consulta con los Estados Miembros que pone en práctica la Dirección General comprenden los tres ámbitos de acción del Instituto: interamericano, regional y nacional, se han venido fortaleciendo así:</p> <p>- En el ámbito hemisférico se sitúan las reuniones de la JIA y del Comité Ejecutivo, los Foros Ministeriales que se han venido realizando en ocasión de las reuniones ordinarias de la JIA y la Primera Consulta Interamericana a Líderes de la Agricultura realizada en 1997. Esta última tuvo como finalidad identificar los temas relevantes que condicionarían el desarrollo de la agricultura en el futuro y fue dirigida a líderes del</p>

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
	<p>sector público, de organizaciones de productores y de representantes de la academia y organismos internacionales. Se ha recurrido en varias oportunidades a los foros electrónicos como un medio rápido, efectivo y de bajo costo para hacer consultas sobre temas institucionales específicos.</p> <p>Durante el proceso que se llevó a cabo desde el 2000 tendiente a lograr la incorporación del tema "Agricultura y Vida Rural" en la III Cumbre de las Américas, se realizó una continua consulta con los países, logrando el apoyo a esa iniciativa. A partir de las decisiones de esa Cumbre (Abril 2001) se continuaron las consultas en reuniones nacionales y regionales para la preparación por parte de los países, de una Declaración Ministerial y de Orientaciones Estratégicas de ámbito interamericano, para implementar los acuerdos presidenciales. Esos documentos se adoptarán en la JIA del 2001.</p> <p>En el ámbito hemisférico, el IICA ha desarrollado también Redes Hemisféricas Temáticas en áreas o campos temáticos que definió el PMP. En esas redes participan especialistas de los Estados Miembros y corresponde al IICA ejercer las tareas de secretaría técnica.</p> <p>- En el ámbito regional los mecanismos de consulta son más diversos. Además de los consejos regionales de ministros de agricultura existen foros técnicos y empresariales con los cuales se mantiene un diálogo sobre la situación y perspectivas de la agricultura, así como sobre la acción del Instituto.</p> <p>- En el ámbito nacional, los representantes del IICA en los países tienen una relación continua de diálogo y consulta con los dirigentes de los ministerios de agricultura y</p>

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>9. Desarrollar, con la mayor brevedad una estrategia de comunicación más ambiciosa, para poder diseminar mejor la planificación y ejecución de actividades en el ámbito central, regional y nacional.</p>	<p>otros actores públicos y privados, que son clave para mantener la vigencia y efectividad de la cooperación del Instituto en cada país.</p> <p>Los principales esfuerzos realizados por la Dirección General para fortalecer la estrategia de Comunicación han sido:</p> <p>a) La elaboración de una propuesta de plan de acción para el mejoramiento de las comunicaciones a lo interno del IICA, el cual fue producto de la asesoría prestada por Price Waterhouse Coopers en apoyo al proceso de transformación institucional; b) el desarrollo de un sistema de información y documentación para las Américas (SIDALC) c) la adopción de una plataforma para las comunicaciones (Lotus Notes) que ha revolucionado las comunicaciones internas; d) el establecimiento de la Página Webb del Instituto; e) han sido diseñados con gran éxito y se encuentran en operación y a disposición de los usuarios de los países miembros, el Sistema de Información Técnica http://Infoagro.net, compuesto por cuatro módulos temáticos: Comercio y negociaciones comerciales; Innovación tecnológica; Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos; y Desarrollo sostenible. Su objetivo es facilitar la comunicación, el diálogo y el intercambio de información y conocimientos en los distintos temas, relacionados con los sistemas agroalimentarios. Estos módulos en su conjunto muestran un crecimiento dinámico con niveles de acceso exitoso de 246 000 mensuales (7950 / día) en octubre de 2001; f) la generación de boletines electrónicos; g) la presencia mediante exhibit del IICA en ferias y múltiples eventos internacionales; h) la revista COMUNICA i) la distribución del Informe Anual y j) los boletines y folletos generados por Unidades de la Sede Central, Centros Regionales y Agencias de Cooperación.</p>

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>- Actualmente se encuentra en evaluación la adopción de un sistema de comunicación vía satélite que facilitará el desarrollo de la capacitación a escala masiva y permitirá un mejor gerenciamiento del Instituto.</p> <p>- La implantación de este tipo de sistema también viene siendo estudiado a nivel nacional por diversos Estados Miembros.</p> <p>- Por su parte, la organización de Estados Americanos tiene en análisis su incorporación al sistema. Por razones jurídicas y de otra índole la Fundación AGRIFUTURO estaría figurando como coordinadora de ese programa.</p> <p>En el proceso de planeamiento y administración estratégica del Instituto, el seguimiento y evaluación se conciben como elementos estrechamente articulados con el marco estratégico institucional, la estrategia, la programación y las operaciones. Ambos, junto con el conocimiento actualizado de la evolución del entorno, proporcionan insumos importantes para la reflexión y el aprendizaje estratégico.</p> <p>Uno de los mecanismos innovadores que viene poniendo en marcha la Administración, en línea con lo propuesto por la Comisión, son las Jornadas de Reflexión en las Regiones que se llevan a cabo con la participación de todos lo miembros del personal de dichas Unidades y de funcionarios de la Sede Central y las contrapartes nacionales. Mediante las Jornadas de Reflexión sobre el desempeño se generan insumos para incorporar ajustes a las estrategias de cada Unidad, tomando como marco el PMP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente se encuentra en evaluación la adopción de un sistema de comunicación vía satélite que facilitará el desarrollo de la capacitación a escala masiva y permitirá un mejor gerenciamiento del Instituto. - La implantación de este tipo de sistema también viene siendo estudiado a nivel nacional por diversos Estados Miembros. - Por su parte, la organización de Estados Americanos tiene en análisis su incorporación al sistema. Por razones jurídicas y de otra índole la Fundación AGRIFUTURO estaría figurando como coordinadora de ese programa. <p>En el proceso de planeamiento y administración estratégica del Instituto, el seguimiento y evaluación se conciben como elementos estrechamente articulados con el marco estratégico institucional, la estrategia, la programación y las operaciones. Ambos, junto con el conocimiento actualizado de la evolución del entorno, proporcionan insumos importantes para la reflexión y el aprendizaje estratégico.</p> <p>Uno de los mecanismos innovadores que viene poniendo en marcha la Administración, en línea con lo propuesto por la Comisión, son las Jornadas de Reflexión en las Regiones que se llevan a cabo con la participación de todos lo miembros del personal de dichas Unidades y de funcionarios de la Sede Central y las contrapartes nacionales. Mediante las Jornadas de Reflexión sobre el desempeño se generan insumos para incorporar ajustes a las estrategias de cada Unidad, tomando como marco el PMP.</p>
<p>10. Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación basados en el Plan de Mediano Plazo, tanto en los centros regionales como en las agencias de cooperación, así como en el desempeño de las actividades de los programas y proyectos y su impacto.</p> <p>11. Conducir una evaluación detallada de los proyectos a los que se asignan recursos Cuota, y del papel del Instituto en la identificación de proyectos, así como del apoyo brindado por el Instituto en la</p>	

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>formulación de proyectos.</p>	<p>La evaluación del desempeño permite, mediante ese proceso participativo incluyente, realizar una apreciación tanto del desempeño logrado por el Instituto en un determinado ámbito de acción (país, región o hemisferio) como la revisión de los proyectos que ejecuta cada Unidad. Se fundamenta en una amplia participación de diferentes actores involucrados en el accionar del IICA (internos y externos), quienes intervienen activamente en la identificación de asuntos críticos que condicionan el desempeño efectivo de la organización, así como propuestas de acción para mejorar el desempeño institucional. Este enfoque enfatiza la búsqueda de consenso y compromiso sobre las orientaciones estratégicas institucionales y las medidas requeridas para mejorar el desempeño de la organización.</p> <p>La supervisión y el seguimiento de las operaciones se realizan de forma descentralizada, bajo la responsabilidad de las distintas unidades de la Sede Central, las direcciones regionales y las agencias de cooperación. Esa labor se lleva a cabo mediante un conjunto de procedimientos que estimulan la reflexión y el aprendizaje grupal, tales como el intercambio continuo de información sobre el progreso de las acciones de cooperación, la realización de visitas de observación y misiones de apoyo institucional, informes escritos periódicos y eventuales, así como mecanismos grupales de análisis y adopción de decisiones.</p> <p>Es conveniente continuar con la realización de Jornadas de Reflexión en todas las Unidades Operativas del Instituto.</p>

TEMA: RECOPIACION Y DIVULGACION DE INFORMACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
12. Establecer una forma para clasificar y evaluar proyectos.	La evaluación de proyectos de cooperación técnica financiados con recursos regulares del Instituto, se realiza como parte de los ejercicios de evaluación de las Unidades del Instituto y también de manera ad-hoc, cuando se desea ampliar el periodo de ejecución a una nueva fase posterior a la fecha de finalización programada y, también, cuando existen obligaciones contractuales para evaluaciones de medio periodo. Esas evaluaciones buscan generar recomendaciones sobre eventuales ajustes a incorporar durante la reformulación y aprobación de la nueva versión del proyecto o para la etapa restante de ejecución.
13. La Sede, en conjunto con los funcionarios gubernamentales, deberá examinar, y, en la medida de lo posible, armonizar los sistemas de evaluación de proyectos.	Las evaluaciones externas a los proyectos de cuotas se ven restringidas por limitaciones de recursos.
14. Implementar una política y desarrollar un programa de recopilación, almacenamiento y divulgación de información y experiencias generadas en las	En el caso de los proyectos financiados con fondos externos, la evaluación se lleva a cabo bajo la responsabilidad de consultores externos, contratados con fondos previstos en los respectivos proyectos para ese fin. Los métodos utilizados responden principalmente a los compromisos contractuales establecidos en los correspondientes convenios.
	En la actualidad el Instituto recopila, almacena y divulga información sobre las acciones de cooperación y los resultados obtenidos. Para ese propósito se dispone del Informe Anual y de una base de datos que se puede consultar a través de la página en Internet del Instituto (www.iicanet.org).

TEMA: RECOPIACION Y DIVULGACION DE INFORMACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
actividades de cooperación entre el Instituto y sus Estados Miembros	El Informe Anual se difunde en los Estados Miembros y contiene una síntesis de las principales acciones y resultados logrados por el Instituto en los ámbitos hemisférico, regional y país. También presenta información agregada sobre los recursos financieros y humanos del Instituto, así como un listado de las publicaciones generadas durante el año.
15. Desarrollar un sistema integrado de información y análisis ex post de proyectos, para identificar proyectos, actividades y áreas temáticas.	Cabe señalar sin embargo, que la documentación de experiencias del Instituto se ve limitada por restricciones en la disponibilidad de fondos, dado su alto costo individual. La base de datos desarrollada para los proyectos IICA puede consultarse por Internet. Contiene información sobre los resultados programados y logrados, la asignación presupuestaria y los convenios de cooperación de las distintas unidades organizativas y proyectos que se encuentran en ejecución. También contiene una síntesis de las evaluaciones de unidades organizativas programas y proyectos de cooperación realizadas por el Instituto durante los últimos 15 años.
16. Todos los niveles de la organización deberán identificar y compartir las lecciones aprendidas, las historias de éxito y los problemas detectados en las evaluaciones de proyectos, con la finalidad de mejorar de forma continua las operaciones institucionales.	Se ha iniciado el diseño y organización del Centro de Datos para el Planeamiento y la Coordinación, cuyo propósito consiste en facilitar el acceso a datos (sobre el entorno y sobre el IICA) que son esenciales para los procesos de planeamiento y coordinación del Instituto. El Centro proporcionará y sistematizará información sobre: la evolución del entorno nacional e internacional en cuanto afecte o condicione la acción del IICA; el desempeño del Instituto a nivel global y de proyecto; las experiencias exitosas y las oportunidades que se presenten para ampliar la cooperación. Toda la información estará

TEMA: RECOPIACION Y DIVULGACION DE INFORMACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>17. Las agencias de cooperación deberán asegurar el diálogo y la integración permanente con las entidades gubernamentales involucradas en los proyectos, de manera que se haga llegar a las oficinas regionales y a la Sede, comentarios y sugerencias para mejorar los sistemas de evaluación de proyectos.</p> <p>18. Promover acuerdos entre los Estados Miembros que permitan a otros miembros tener acceso a las experiencias generadas por los programas y proyectos en ejecución.</p>	<p>organizada por área temática y por ámbito geográfico y será divulgada por medios electrónicos tanto al interior del Instituto, como a los Estados Miembros.</p> <p>Las Agencias de Cooperación han venido reforzando sus esfuerzos por ampliar el diálogo con los organismos nacionales de contraparte, sobre la evolución de los proyectos y otras acciones de cooperación, así como de sus prioridades y requerimientos de cooperación. Ese intercambio constituye la base fundamental para la concertación y actualización de las acciones de cooperación. Además permite conocer la percepción de las instituciones nacionales sobre el desempeño institucional, las políticas, las normas y los procedimientos de su interés particular, cuyas opiniones normalmente son informadas a las direcciones regionales y a la Sede Central, según corresponda.</p> <p>El IICA buscará ampliar los mecanismos de acción conjunta de grupos de países para el intercambio de sus experiencias y para la formalización de esos acuerdos.</p> <p>Por otra parte se señala que el Instituto tiene como una de sus principales fortalezas la transferencia de experiencias exitosas mediante: a) Proyectos Multinacionales; b) Redes Técnicas Interamericanas; c) Foros electrónicos; d) Eventos y Reuniones Internacionales; e) Producción de material técnico; f) Actividades de Capacitación y g) Acciones de difusión que se han explicado anteriormente.</p>

TEMA: RECOPIACION Y DIVULGACION DE INFORMACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>19. Adoptar un sistema uniforme de administración y contabilidad en todos los niveles con el fin de poder realizar análisis comparativos en los campos de finanzas, desempeño, costos e impacto de la evaluación.</p>	<p>Se ha finalizado la primera etapa de implantación del sistema BAAN. Actualmente el mismo se ha implantado en las Agencias de la Región Sur (con excepción de Argentina) y en la Sede Central. Además, se ha programado la implementación del sistema en las Agencias de Cooperación de Panamá y Colombia para el primer semestre del año 2002. Este sistema tiene integradas seis actividades principales. 1) La Consolidación, donde se cuenta con información sistematizada de todas las agencias de cooperación. 2) El DEM, que es el modelador de los procesos. 3) La Distribución, donde se centralizan las gestiones de Compras, Recepción de Materiales, Inventario, Ventas y Existencias. 4) Proyectos, que contiene todo lo relacionado al Control de Proyectos, Opciones de Control y Seguimiento y Generación de Presupuesto. 5) El BAAN Enterprise, tiene los indicadores de gestión y los reportes de seguimiento. Finalmente, 6) Finanzas, donde se concentran las gestiones de Contabilidad, Tesorería, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar y el Control Presupuestario. De acuerdo con lo anterior, este sistema integrado permite llevar a cabo análisis comparativos en las áreas financieras y de proyectos, tener un mayor y mejor control del efectivo y manejar indicadores de gestión, entre otras ventajas, cumpliendo así en plenitud con lo recomendado por la Comisión Consultiva.</p>

TEMA: IMPACTO DE LA DESCENTRALIZACION	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>20. Desarrollar una estrategia para completar la descentralización de áreas de responsabilidad de la Sede a los Centros Regionales y de los Centros Regionales a las Agencias de Cooperación. Esto conllevará no sólo la descentralización de los recursos humanos y físicos (incluyendo mejorar a la infraestructura tecnológica y de comunicación), con la correspondiente delegación de autoridad, sino también el fortalecimiento del proceso de integración regional y horizontal</p>	<p>Principales Avances:</p> <p>- La administración del Personal del IICA se encuentra descentralizada (con excepción del Personal Profesional Internacional). Incluyendo todo lo relacionado con los aspectos referentes al Reclutamiento y Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Capacitación, etc., las Agencias y Direcciones Regionales tienen responsabilidad final por sus acciones en materia de Recursos Humanos.</p> <p>En el caso del Personal Profesional Internacional, por razones de política institucional, la gestión de Reclutamiento y Selección de Personal y su administración deben seguir manejándose a nivel de la Sede Central.</p> <p>- En cuanto a los recursos físicos (infraestructura, tecnología para las comunicaciones) se han instalado mecanismos de seguridad para evitar accesos no autorizados ("firewalls") que le permitan a las Agencias de Cooperación y Centros Regionales, tener acceso a los sistemas en la Sede Central, de una forma segura y confiable. Se aumentó del ancho de banda de la conexión a Internet de la Sede Central, de 512kbps a 2,048 kbps., al mismo tiempo que se cambió el tipo de enlace, logrando una mayor estabilidad y calidad del servicio. Con esta nueva conexión que cuadruplica el ancho de banda a la anterior, las Agencias de Cooperación y Centros Regionales tienen mayores facilidades para el intercambio de información a través de Internet, incluyendo la posibilidad de replicación entre sistemas de carácter institucional. En adición a lo anterior se han renovado algunos servidores de la Sede Central para ofrecer mejores tiempos de respuesta y mayor capacidades de almacenamiento, particularmente para aquellos involucrados en las actividades de correo electrónico y bases de datos para los sistemas institucionales.</p> <p>Las actividades anteriores, en conjunto con otras estipuladas en este documento le están permitiendo a la Institución un mayor fortalecimiento a nivel regional y a nivel país manteniendo la necesaria integración institucional.</p>

TEMA: INFORMACION Y CONSULTA SOBRE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA LAS ADQUISICIONES DE GRAN ENVERGADURA	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>21. Estudiar y revisar las políticas, normas y procedimientos para efectuar adquisiciones y contratos, haciendo énfasis en las adquisiciones estratégicas e importantes, con el objeto de asegurar la aplicación de procedimientos más eficaces</p>	<p>La consolidación del proceso de descentralización en marcha debe incidir en el fortalecimiento de la integración regional y horizontal que recomienda la Comisión Consultiva.</p> <p>La institución ha venido perfeccionando los mecanismos que garantizan los controles adecuados para efectos de compras y adquisición de bienes y servicios que se encuentran descentralizados. Entre estos se encuentran el Manual de Compras, el Reglamento Financiero, la Orden Ejecutiva de Consultores, y otros procedimientos de control interno.</p> <p>El Manual de Personal y la Orden Ejecutiva de Consultores han sido actualizados en función del entorno institucional, así como de las últimas resoluciones de la JIA y el Comité Ejecutivo. Cabe aclarar que las adquisiciones importantes se realizan con fondos externos, las mismas que se procesan de acuerdo con las normas que establecen los Gobiernos y los organismos financieros en los respectivos Convenios y Contratos. Dichos manuales y reglamentos están siendo objeto de revisión para proceder a modificarlos, si así lo exige su adecuación al sistema BAAN teniendo en cuenta, las propuestas emanadas por la Comisión.</p>
<p>22. Comunicar las nuevas políticas, normas y procedimientos, proporcionar la capacitación necesaria e instalar un mecanismo de monitoreo que asegure su cumplimiento en todos los niveles de la</p>	<p>Con motivo de la instalación del nuevo sistema BAAN se vienen revisando los procedimientos para la administración de los recursos de la institución. La aplicación del nuevo sistema conlleva un programa intensivo de capacitación a todos los funcionarios en las distintas Unidades del Instituto, el cual se encuentra en ejecución en la Sede Central y el Centro Regional Sur. Dicho programa permitirá atender esta</p>

organización	recomendación de la Comisión Consultiva y también recoger los planteamientos específicos que emanan de los Organos Superiores del Instituto y que impliquen cambios en las normas y procedimientos.
TEMA: INFORMACION Y CONSULTA SOBRE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA LAS ADQUISICIONES DE GRAN ENVERGADURA	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
23. Establecer mecanismos para permitir a los Estados Miembros participar en las adquisiciones de gran envergadura.	Las adquisiciones de bienes y servicios el IICA las efectúa con base en los procedimientos y reglamentos de compra. Con ello se proporciona en forma oportuna, a las diferentes unidades operativas del Instituto, los bienes y servicios necesarios para facilitar la ejecución de las actividades que realizan en cumplimiento de los mandatos emanados de los países miembros, por medio de la JIA y el CE. Estos procedimientos y reglamentos buscan la aplicación eficiente de los recursos que el Instituto destina a la adquisición de bienes y servicios, garantizando las mejores condiciones de calidad, precio y soporte técnico disponible para los usuarios.
TEMA: ANALISIS POR PARTE DE TERCERAS PERSONAS	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
24. Análisis por parte de terceras personas.	De acuerdo con la recomendación de la propia Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales, este punto ha sido postergado hasta su siguiente ronda de trabajo.

TEMA: FORMULACION DEL PRESUPUESTO PARA EL PROXIMO BIENIO	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
25. La preparación de los presupuestos futuros deberá tomar en cuenta los comentarios de la Comisión Consultiva No se tomarán decisiones sobre aspectos financieros que tengan implicaciones presupuestarias para la siguiente administración	Con la finalidad de mantener normalmente la marcha de las actividades del Instituto y al mismo tiempo atender la recomendación del la Comisión Consultiva Especial, la administración decidió: a) Preparar la propuesta del Programa Presupuesto, únicamente para el ejercicio 2002, dejando en libertad a la administración entrante para incorporar ajustes y formular la propuesta para el año 2003; b) la propuesta de presupuesto para el año 2002 no incluye aumentos en los aportes de cuotas de los Estados Miembros; c) adoptar medidas de carácter técnico y de política institucional para atender algunas de las recomendaciones específicas; d) la propuesta de presupuesto formulada se ajusta a las disposiciones normativas vigentes. Asuntos relacionados con el formato y otros se considera que deben ser decididos por la administración entrante, en consulta con la Comisión Consultiva. Esta también ha sido una de las razones para haber presentado un Programa Presupuesto solo referido a un año.
TEMA: PROPUESTAS SALARIALES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
26. El Director General examinará el estudio y el análisis, hecho por la Comisión, así como su exactitud, limitaciones presupuestarias, impacto sobre el espíritu de trabajo del personal, legalidad y oportunidad antes de hacer su propuesta.	Si bien se reconoce la importancia y utilidad del estudio sobre salarios y se comparten las recomendaciones del mismo, la implementación de las medidas propuestas requiere de la adopción de medidas de carácter reglamentario, legal, financiero y de clima institucional. Con base en el análisis efectuado, el estudio será entregado a la nueva administración ya que no se considera conveniente que en los últimos meses la administración actual tome decisiones de fondo en materia de salarios y otros beneficios del personal que afectan el presupuesto, las acciones de carácter técnico y la estructura

	básica.
TEMA: CAMBIOS AL REGLAMENTO ELECTORAL	
CONSIDERACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>27. Art. 1 párr 1 – última oración- “ ..., no podrá ser candidato” Art. III párr 3.1 –nota al pie incongruente Art. II – no hay motivo para cambiarlo Los cambios se instituirán hasta después de la siguiente elección, salvo el Art. IV</p>	<p>La propuesta de Reglamento Electoral que incluye los ajustes recomendados por la Comisión Especial Consultiva fue sometida a la Consideración de la Vigésima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo y adoptada por ese órgano mediante la Resolución IICA/CE 341 (XX-O/00)</p>