



COMITÉ EJECUTIVO

Vigésima Octava Reunión Ordinaria
22-24 de julio de 2008

IICA/CE/Doc. 525(08)
Original: español
22-24 de julio de 2008

Avances en la Implementación de las Recomendaciones de la Evaluación de la Capacidad Técnica del Instituto

San José, Costa Rica

ÍNDICE

I. Introducción	1
A. Mandato para la evaluación	1
B. La función del Comité Guía	2
C. Cumplimiento con la Resolución 447 del Comité Ejecutivo	2
D. Avances en el cumplimiento de la Resolución 462	3
E. La Decimocuarta Reunión Ordinaria de la JIA en Guatemala (agosto de 2007)	3
F. Síntesis y contexto de la respuesta del IICA	4
II. Respuesta general al informe	5
A. Marco general de la respuesta	5
B. Situación del IICA (enero de 2002)	6
C. Acciones para reposicionar y modernizar el IICA desde 2002	7
1. Nuevas iniciativas y programas de cooperación técnica	7
2. Un nuevo modelo de cooperación técnica	8
3. Mejora en la gestión y la eficiencia financiera	9
4. Servicios de información	10
5. Fortalecimiento y expansión de alianzas estratégicas	11
6. Mejora de infraestructura e instalaciones de apoyo	11
D. Respuestas generales a las recomendaciones	12
1. Orientación estratégica y prioridades institucionales	12
2. Estructura orgánica para la cooperación técnica	13
3. Capacidad técnica: gestión y movilización de los recursos humanos	13
4. Recursos financieros para la cooperación técnica	15
5. Función de los órganos de gobierno	15
III. Respuestas a recomendaciones específicas	15
A. Análisis de la demanda	16
B. Perspectivas futuras	17
C. Respuesta a las nuevas demandas	19
D. El personal con responsabilidades técnicas	20
E. Instrumentos para la cooperación	23
F. Organización	25
IV. Otras recomendaciones	27
V. Conclusiones y futuras acciones	28
VI. Addendum (masa crítica)	29
APÉNDICE 1	321
APÉNDICE 2	32
APÉNDICE 3	36
APÉNDICE 4	38

RESPUESTA INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL A LA EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DEL IICA

I. Introducción

En la medida de sus posibilidades, el IICA ha cumplido los mandatos que la JIA le encomendara de brindar apoyo a sus Estados Miembros en sus esfuerzos por hacer frente a los desafíos que presentan la modernización de la agricultura y el desarrollo de las comunidades rurales. En virtud de ello, el Instituto ha prestado atención especial a temas prioritarios como la promoción del comercio y la competitividad de los agronegocios; la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos; la incorporación de la tecnología y la innovación en la agricultura; y el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades rurales.

Además de estos temas, el Comité Ejecutivo y la JIA han determinado que el IICA debe incluir en su programa de trabajo otros temas emergentes y prioritarios, a saber, ordenación sustentable de los recursos naturales y el medio ambiente, biotecnología y bioseguridad, y agroenergía y biocombustibles, con miras a aumentar la competitividad de la agricultura y la prosperidad de las poblaciones rurales.

Al presente, el IICA debe cumplir con demandas nuevas y en constante aumento y, al mismo tiempo, abordar las prioridades establecidas por los Estados Miembros en el Plan de Mediano Plazo 2006-2010 (PMP), así como en las agendas de cooperación técnica nacionales, regionales y hemisféricas, a pesar de que enfrenta restricciones presupuestarias (*el presupuesto de cuotas está congelado desde 1995*). Lo anterior, ha llevado a los Estados Miembros a reconocer la necesidad de determinar si el IICA cuenta con los recursos humanos y financieros para satisfacer las demandas que se le presentan.

A. Mandato para la evaluación

El Comité Ejecutivo, en su Vigésimo Sexta Reunión Ordinaria (septiembre de 2006), deliberó ampliamente sobre la necesidad de efectuar un análisis externo de las capacidades técnicas del Instituto, en particular de sus recursos humanos. El objetivo del análisis sería determinar si el IICA está o no en capacidad de satisfacer eficaz y eficientemente los llamados de los países en cuanto a la provisión de asistencia en nuevas áreas técnicas, y si cuenta con los recursos humanos y financieros para cumplir con las prioridades establecidas en el PMP 2006-2010.

El Comité Ejecutivo acordó los términos de referencia y un conjunto de pautas para realizar el análisis externo y, en la resolución IICA/CE/Res.447(O/06) “Análisis de las capacidades técnicas del IICA”, encomendó al Director General brindar apoyo y coordinar el análisis de las capacidades técnicas del personal del IICA, con la contribución de expertos externos, de acuerdo

con los términos de referencia y las pautas contenidas en los anexos de la resolución, y presentarlo a los Estados Miembros y al Comité Ejecutivo para su consideración antes de finalizar el primer semestre de 2007.

B. La función del Comité Guía

Asimismo, el Comité Ejecutivo ha creado un Comité Guía encargado de encaminar el proceso de análisis y velar por que se cumpla con lo dispuesto en la Resolución 447 y en sus anexos. El Comité Guía está integrado por representantes de Argentina, Belice, Canadá, Costa Rica, México y Panamá, y es liderado por el Dr. Víctor Villalobos, de México. Su trabajo dio inicio en febrero de 2007 y ha ofrecido orientación a lo largo del proceso y seguido de cerca la elaboración del informe. El trabajo realizado por el Comité Guía ha garantizado que el análisis se lleve a cabo de la forma prevista y que el informe final acate lo dispuesto por el Comité Ejecutivo.

C. Cumplimiento con la Resolución 447 del Comité Ejecutivo

De conformidad con lo estipulado en esta Resolución, la Dirección General del Instituto contrató los servicios de la empresa consultora Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial S.A. (SIDE) para efectuar el análisis. Los expertos de esta empresa son conocedores de la materia agrícola y vida rural y conocen el trabajo que realiza el IICA. En el análisis, conducido por un grupo de cuatro expertos externos, entre los meses de enero y mayo de 2007, se entrevistó a 220 autoridades nacionales y especialistas y otros miembros del personal del IICA en 12 países y en la Sede Central.

El análisis se realizó de acuerdo con los términos de referencia aprobados por el Comité Ejecutivo, las pautas dictadas por el Comité Guía y el calendario de trabajo elaborado con la Dirección General. Los resultados fueron presentados por SIDE durante la Vigésimo Séptima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, celebrada el **16 de mayo de 2007**.

En la referida reunión, el Comité Ejecutivo aprobó la Resolución 462 donde establecía el procedimiento que debían seguir los Estados Miembros y la Dirección General del IICA. La Resolución 462 se adjunta en el apéndice de este documento.

La Resolución disponía clasificar las recomendaciones del informe en cinco categorías, por sugerencia del Director General.

Los siguientes constituyen los aspectos sobresalientes de la Resolución 462:

- (i) Acoger el informe sobre los avances en la evaluación de las capacidades técnicas del personal del IICA, elaborado por la empresa Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial SIDE S.A.

- (ii) Encomendar al Presidente del Comité Ejecutivo que envíe a todos los Ministros de Agricultura de los Estados Miembros una carta para remitirles el informe y un resumen ejecutivo preparados por la empresa consultora y solicitarles remitir sus comentarios y observaciones al Director General antes del 31 de agosto de 2007.
- (iii) Celebrar una reunión extraordinaria de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG) en el último trimestre de 2007.
- (iv) Extender la vigencia del Comité Guía hasta la próxima reunión de la CCEAG.
- (v) Solicitar que el Director General designe a los funcionarios que, con la colaboración del Comité Guía, elaboren un análisis del informe que incluya una priorización de las recomendaciones con base en los cinco criterios expresados por el Director General en la Vigésimo Séptima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, y que ese análisis sea presentado como documento de trabajo de la reunión extraordinaria de la CCEAG.
- (vi) Encomendar a la CCEAG que, en su sesión extraordinaria que realizará en el último trimestre del 2007, prepare una propuesta para profundizar la reforma del Instituto, tomando en consideración los comentarios de los Estados Miembros y el análisis realizado por la Dirección General, la cual será presentada al Comité Ejecutivo en 2008 y a la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) en 2009.

D. Avances en el cumplimiento de la Resolución 462

De conformidad con lo dispuesto por esta resolución, la Dirección General estableció un **grupo de trabajo interno** compuesto por funcionarios del IICA y dirigido por el Subdirector General, el Sr. James Butler, y les encomendó elaborar un análisis de las recomendaciones contenidas en el informe preparado por SIDE y aceptadas por el Comité Ejecutivo, con base en las clasificaciones propuestas por el Director General.

El grupo de trabajo interno nombró un subgrupo integrado por los señores James French, Mariano Olazabal y Francisco Barea, y coordinado por el Dr. Dowlath Budhram, que se encuentra trabajando directa y conjuntamente con el Comité Guía en el análisis y preparando la respuesta al informe.

E. La Decimocuarta Reunión Ordinaria de la JIA en Guatemala (agosto de 2007)

En ocasión de la Decimocuarta Reunión Ordinaria de la JIA, el Sr. Paul Murphy (Canadá), en su calidad de Presidente del Comité Ejecutivo presentó las principales recomendaciones del informe de SIDE. Cada Ministro de Agricultura y delegado ante la JIA recibió una copia de dichas recomendaciones. En esta reunión de la JIA se adoptó la Resolución 430, avalando el proceso

especificado en la Resolución 462 del Comité Ejecutivo para dar seguimiento a la evaluación externa, y se decidió lo siguiente:

1. Instruir al Director General, de acuerdo con las observaciones y los comentarios recibidos de todos los Estados Miembros, para que elabore y ponga en práctica un plan de acción para la implementación de las recomendaciones contenidas en el Informe de Análisis de la Capacidad Técnica del Instituto.
2. Instruir al Director General para que presente a la reunión de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales, en el último trimestre de 2007, y a la Vigésimo Octava Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo (2008) un informe de avances en la implementación del indicado plan de acción.
3. Extender la vigencia del Comité Guía hasta la realización de la Decimoquinta Reunión Ordinaria de la JIA en 2009.
4. Encomendar al Comité Guía para que, con el apoyo del equipo de profesionales que designó el Director General, prepare y presente a la Decimoquinta Reunión Ordinaria de la JIA, por celebrarse en 2009, un informe de las acciones y de los resultados de la implementación de las recomendaciones para fortalecer la capacidad técnica del Instituto.

Después de la Decimocuarta Reunión Ordinaria de la JIA y con la finalidad de cumplir con el mandato emanado de la misma y garantizar que todos los países tuviesen acceso al informe preparado por SIDE, éste fue enviado nuevamente a los países en formato impreso por medio de los Representantes, con la solicitud de que los Ministros de Agricultura lo revisaran y enviaran sus observaciones y comentarios a la Sede Central. El propósito es contar con las opiniones de los ministros para utilizarlas como insumo en las deliberaciones de la CCEAG. En la reunión de la CCEAG, el principal punto del temario será analizar estos documentos y preparar la propuesta que el Comité Ejecutivo examinará en 2008.

No obstante, dado que únicamente tres países respondieron a tiempo, se procedió a suspender la reunión de la CCEAG prevista para el tercer trimestre de 2007 y se reprogramó para el primer trimestre de 2008.

F. Síntesis y contexto de la respuesta del IICA

El IICA ha tenido la oportunidad de estudiar el informe de la evaluación y ha preparado una respuesta, la cual se presenta a continuación. El segundo capítulo contiene una Respuesta general al informe, que consta de dos secciones. La primera, expone el marco general del IICA en el cual se realizó la evaluación. Ésta incluye la situación general del Instituto y los cambios instituidos por la presente Administración para fortalecer el IICA y establecer una base sólida a partir de la cual brindar servicios de cooperación técnica a los Estados Miembros. También incluye las mejoras y acciones positivas que se han implantado a fin de responder a un entorno

internacional cambiante y a los temas nuevos y necesidades del Instituto, dentro de un contexto de recursos decrecientes.

La segunda sección reúne cinco temas derivados de las distintas recomendaciones, a saber: (i) orientación estratégica y prioridades institucionales; (ii) estructura orgánica para la cooperación técnica; (iii) capacidad técnica: gestión y movilización de los recursos humanos; (iv) recursos financieros para la cooperación técnica; y (v) la función de los órganos de gobierno. Para cada una de estas áreas se ofrece una explicación y el IICA expone sus observaciones sobre su relevancia a la luz del fortalecimiento de la capacidad técnica del Instituto.

El tercer capítulo contiene una respuesta detallada a cada una de las recomendaciones clasificadas en las dos primeras categorías: las que pueden implementarse por decisión del Director General y que no requieren recursos adicionales, y las que pueden implementarse por decisión del Director General y que requieren recursos adicionales. Se presentan aspectos generales de cada recomendación, según el párrafo correspondiente en el Informe, y la respuesta del IICA sobre la recomendación, incluidas las acciones que está tomando en virtud de la recomendación, y las acciones futuras que planea tomar. Al final de este capítulo, se ofrecen comentarios sobre las recomendaciones que no se clasifican en las dos primeras categorías o sobre las cuales el IICA requiere una aclaración antes de responder.

El último capítulo contiene conclusiones generales y acciones futuras.

II. Respuesta general al informe

A. Marco general de la respuesta

La Dirección General acoge con agrado el informe sobre la capacidad técnica del IICA, el primero de su clase en más de un decenio. El informe es incisivo en varios aspectos que afectan la capacidad técnica del Instituto y la prestación de servicios de cooperación técnica a sus Estados Miembros. Además, el informe se presenta en un momento sumamente oportuno, en vista de que el Instituto sigue explorando varias opciones en su proceso por modernizar y mejorar continuamente, entre otras cosas, su competencia gerencial y técnica y sus operaciones internas, con el objetivo de transformar la organización en una institución hemisférica más pertinente y eficaz en el sector agrícola y rural de las Américas. Sin lugar a dudas, varias de las recomendaciones de los consultores contribuirán a los esfuerzos permanentes de la Administración por redefinir la base técnica y profesional del IICA.

El informe también reconoce el papel esencial del Instituto en el hemisferio y su posición estratégica y presencia permanente en los países, lo cual le permite interpretar y responder efectivamente a las prioridades establecidas por sus Estados Miembros. A su vez, pone de relieve los nuevos desafíos que enfrenta la institución, así como los distintos factores que dificultan sus operaciones y su eficacia.

No obstante, cabe destacar un aspecto importante sobre el informe. Si bien el objetivo general del documento era exponer un análisis de la capacidad técnica del IICA, no abordó el tema fundamental de la eficiencia o deficiencia de la capacidad técnica de la organización respecto a factores clave, como, la ejecución del Plan de Mediano Plazo (PMP), las agendas nacionales y regionales, y los programas técnicos específicos a nivel regional o hemisférico. En consecuencia, la Dirección General considera difícil llegar a una conclusión razonable en cuanto a la idoneidad o las debilidades de la capacidad técnica del IICA para cumplir con sus distintos mandatos.

Por otra parte, es necesario estudiar el informe dentro de un contexto más amplio, por dos motivos. Primero, el informe aborda temas que están fuera del alcance del análisis de la capacidad técnica del Instituto. En el párrafo 3 de la sección introductoria, señala que “una evaluación de la capacidad técnica del instituto no debía limitarse a las capacidades del personal, sino que debía incluir aspectos como los instrumentos con que se cuenta para la cooperación ...”. Esta referencia conlleva un segundo motivo importante para analizar el informe dentro de un contexto más amplio, basado principalmente en los antecedentes y el proceso evolutivo del Instituto desde 2002.

B. Situación del IICA (enero de 2002)

Cuando la nueva Administración asumió sus funciones en enero de 2002, evaluó la situación, la preparación y la posición del Instituto para apoyar a sus Estados Miembros ante los nuevos desafíos del siglo XXI. El nuevo PMP (2002-2006) estableció la plataforma de trabajo para sus programas y acciones futuras, con base en sus tres objetivos estratégicos –promoción del desarrollo sostenible de la agricultura, promoción de la seguridad alimentaria y promoción de la prosperidad rural. La valoración realizada por la Administración sobre la situación y la preparación del Instituto para ejecutar el nuevo PMP y cumplir otros mandatos mostró que la organización tenía muchas limitaciones y dificultades que afectarían su eficacia y la ejecución del Plan. Entre ellas había varias debilidades en distintos niveles, incluyendo su estructura y orientación institucional, sus sistemas de gestión y operación, las relaciones con los Estados Miembros, la falta de enfoque, la asignación de recursos insuficientes para las operaciones, entre otras. El Instituto también sufría problemas de orden físico y estructural, como una infraestructura, equipo e instalaciones obsoletas y viejas en la Sede Central y en las Oficinas en los países. Por otro lado, el informe de la CCEAG de 2001 hizo varias recomendaciones sobre la necesidad de que el IICA renovara y mejorara algunos aspectos de sus procesos gerenciales y operativos.

Asimismo, el Instituto no estaba preparado para asumir un papel más efectivo y amplio en el hemisferio y en Sistema Interamericano. Entre las nuevas demandas se incluyen los mandatos emanados de la Asamblea General del año 2000 de la OEA y la Tercera Cumbre de las Américas en 2001, que ponían de relieve, entre otras cosas, la importancia de la agricultura y la vida rural para fortalecer la democracia, crear prosperidad y hacer realidad el potencial humano de los pueblos del hemisferio. El Plan de Acción de la Cumbre contemplaba un nuevo papel para el Instituto que trascendía su rol tradicional como proveedor de servicios de cooperación

técnica. Aunado a esto, los Estados Miembros presentaron demandas y solicitudes adicionales de servicios y apoyo para abordar los nuevos desafíos que el sector agrícola y rural enfrentaba a nivel nacional, regional e internacional.

Habida cuenta de lo anterior, estaba claro que el IICA debía introducir cambios significativos para modernizarse y reposicionarse si quería brindar servicios de manera más eficaz y eficiente a sus Estados Miembros, así como cumplir el nuevo rol que le encomendaban la OEA y la Cumbre de las Américas, y satisfacer las nuevas demandas de servicios adicionales. Luego de una revisión minuciosa de lo que necesitaba el Instituto, en 2002 la Administración dio inicio a un proceso de modernización y reposicionamiento de la organización reenfocando sus acciones, ampliando sus servicios de cooperación técnica hacia nuevos temas, y modernizando su sistema de gestión interna, sus operaciones e infraestructura.

Cabe poner de manifiesto que los esfuerzos por modernizar y reposicionar el IICA exigían inversiones significativas, y los recursos económicos constituían una seria limitación. ***Un presupuesto de cuotas congelado desde 1995, una estructura salarial para el personal internacional congelada desde 1994 y aumentos constantes en los gastos debido al pago de salarios más altos para el personal local y mayores costos de operación, impusieron un serio obstáculo para modernizar rápidamente el Instituto, incluida la capacidad de atraer y retener personal profesional y técnico altamente calificado. Como resultado de las restricciones financieras, la cantidad de personal profesional internacional ha venido disminuyendo, de 146 profesionales en 1994 a 109 cuando la nueva Administración entró en funciones en 2002 y, en 2007, la cifra bajó a 94. A su vez, el valor real de los recursos cuota del IICA ha disminuido en más de un 15 por ciento desde el congelamiento presupuestario en 1995.*** Dado este contexto, la Administración emprendió varias acciones importantes dirigidas a rediseñar la organización, algunas de las cuales se sintetizan a continuación.

C. Acciones para reposicionar y modernizar el IICA desde 2002

1. Nuevas iniciativas y programas de cooperación técnica

- (i) Diseño de una metodología y análisis del verdadero aporte de la agricultura al desarrollo económico en los países miembros en el hemisferio.
- (ii) Establecimiento de la Secretaría del Proceso Ministerial en el marco de las Cumbres de las Américas, con la finalidad de dar seguimiento a los mandatos emanados de las Reuniones Ministeriales de Agricultura y Vida Rural, en especial respecto a la ejecución del Plan AGRO 2003-2015, que resalta la provisión de asistencia técnica en temas prioritarios para los países.
- (iii) Reorganización de los servicios técnicos y establecimiento de una nueva Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento (DLTGC), a fin de extender el rol del IICA

como institución basada en el conocimiento, responsable de monitorear lo último en materia agrícola, y orientar sus acciones de cooperación técnica.

- (iv) Apertura de una oficina en Miami, EE.UU., para apoyar un nuevo Programa Hemisférico en Comercio, Agronegocios e Inocuidad de los Alimentos.
- (v) Ejecución de un programa en agricultura orgánica que sustenta el diseño de estrategias y políticas nacionales, crea y fortalece marcos institucionales, y mejora la gestión del conocimiento en este campo.
- (vi) Implantación de un programa en bioenergía que sostiene una plataforma para la difusión de conocimientos, información y experiencias en agroenergía, y que facilita la cooperación técnica horizontal con los Estados Miembros y entre ellos, ayudándolos a comprender mejor las complejidades de la producción de agroenergía y biocombustibles.
- (vii) Puesta en marcha de un programa en biotecnología y bioseguridad que ayuda en el diseño de políticas nacionales, fortalece las iniciativas regionales y las redes y alianzas con socios estratégicos a escala regional y hemisférica.
- (viii) Desarrollo de un programa en seguros agrícolas para ayudar a los Estados Miembros a manejar los riesgos inherentes al proceso de producción agrícola, así como a mitigar los efectos adversos producidos por eventos naturales como huracanes e inundaciones.
- (ix) Creación del Centro para la Facilitación de Enlaces en Agroturismo en Barbados, como una plataforma para fortalecer los vínculos entre la agricultura y el sector turístico, y para consolidar actividades con la Asociación Caribeña de Hoteles y la Asociación de Turismo del Caribe.
- (x) Canalización de recursos económicos para capacitar al personal, incluida la enseñanza de idiomas tanto inglés y español en la Sede Central y en los países, y atención de situaciones de emergencia del personal, como asistencia a funcionarios afectados por desastres y enfermedades.
- (xi) Asignación de un presupuesto extraordinario de US\$1 millón en 2008-2009 (aprobado por la JIA en Guatemala y que será presentado al Comité Ejecutivo este año) para financiar actividades de cooperación técnica en áreas temáticas como agroenergía, agricultura orgánica y biotecnología, y para la formación del personal técnico y profesional.

2. Un nuevo modelo de cooperación técnica

- (i) Implantación de un nuevo modelo de cooperación técnica dirigido a establecer una relación más estrecha y eficaz con los Estados Miembros, basado en la participación, la transparencia y la rendición de cuentas, y en el cual las agendas de cooperación

nacionales y regionales actúen como instrumentos para priorizar las actividades del IICA y adecuarlas a las necesidades de los Estados Miembros.

- (ii) Desarrollo de una agenda común para la Agricultura y la Vida Rural en las Américas, conjuntamente con los Estados Miembros (Plan AGRO 2003-2015).
- (iii) Aumento de la asignación presupuestaria para la cooperación técnica en las Oficinas, de un 37% en 2002 a un 40% en 2006, a pesar del congelamiento en el presupuesto y de los crecientes gastos en cada país.
- (iv) Establecimiento de un nuevo sistema de evaluación del desempeño de los empleados basado en los resultados, abocado a fomentar la excelencia y vinculado a los objetivos institucionales.
- (v) Aplicación, a partir de 2004, de un programa anual de Premios a la Excelencia en reconocimiento al desempeño de un trabajo profesional y técnico sobresaliente de personas y grupos en el Instituto.
- (vi) Fomento de una cultura de excelencia en el desempeño y en el respeto de los principios y valores éticos, con énfasis en reconocer el aporte que individuos y grupos han dado a la consecución de las metas del Instituto.
- (vii) Introducción de un programa de formación del personal, en 2008, a fin de fortalecer y mejorar la capacidad técnica y profesional de los empleados.

3. Mejora en la gestión y la eficiencia financiera

- (i) Eliminación de los Centros Regionales, instrumentación de una estructura institucional más plana y reasignación de US\$1,2 millones en ahorros al mejoramiento de la cooperación técnica en los Estados Miembros.
- (ii) Fortalecimiento de la base financiera del Instituto y recaudación de cuotas atrasadas, con lo cual se redujo el monto adeudado al Instituto de US\$17,4 millones cuando inició la Administración en 2002 a casi US\$5,8 millones en 2007. Hoy en día, todos los Estados Miembros se encuentran en situación regular, salvo uno que se encuentra en situación “especial”. En el contexto del pago de cuotas por parte de los Estados Miembros, esta es la mejor situación de recaudación desde 1986.
- (iii) Promoción de una mayor eficiencia operativa y rendición de cuentas interna, lo cual permitió a la institución hacer más con recursos escasos, en gran parte merced a una gestión financiera prudente y responsable. Un fruto de la mayor responsabilidad es que por cuarto año consecutivo los auditores externos dieron un “dictamen limpio” a las finanzas del IICA (en 2006), en consonancia con las reglamentaciones institucionales y las normas internacionales de auditoría.

- (iv) El IICA moderniza su sistema financiero y mejora la gestión financiera y la rendición de cuentas, mediante la adopción de un nuevo sistema de gestión financiera (SAP) en la Sede Central y en algunas oficinas de los países, durante el período 2007-2008, con un costo de US\$2 millones.

4. Servicios de información

- (i) Inversión para modernizar los sistemas de información y comunicación del Instituto. Durante este período, el IICA ha venido modernizando su plataforma tecnológica para apoyar una prestación más eficiente de sus servicios de cooperación técnica. Ha instalado una Red Privada Virtual que enlaza la Sede Central y todas las Oficinas, con una inversión cercana a los US\$250.000. Además, está instalando una nueva plataforma de telecomunicaciones en su Oficina en Miami, como respaldo del sistema de telecomunicaciones en la Sede Central, con un costo de US\$65.000. Se ha introducido mejoras sustanciales a la plataforma tecnológica en la Sede Central mediante la renovación del equipo y los servidores de telecomunicaciones y la mejora del tablero de distribución telefónica.
- (ii) Mejora y extensión de dos importantes sistemas de información a fin de ofrecer a los Estados Miembros contenidos pertinentes para sus actividades agrícolas. La INFOAGRO.NET ha incorporado módulos sobre comercio, agronegocios, tecnología, biotecnología, salud, desarrollo rural y agroindustria, y atiende a unos 17.000 usuarios. El Sistema de Información y Documentación Agropecuario de las Américas (SIDALC) es un compendio de datos de más de 140 instituciones en 21 países del hemisferio, y es consultado por unos 300.000 usuarios.
- (iii) Ampliación y mejora de la página Web para brindar una diversidad de informaciones sobre el Instituto, incluida su estructura, agendas nacionales y planes de trabajo, proyectos y actividades ejecutados por la Sede Central y cada Oficina, próximos eventos, videoconferencias, etc.
- (iv) En febrero de 2008, el IICA inauguró su nuevo portal Web para facilitar el acceso, el intercambio y la actualización de información sobre agricultura y vida rural en las Américas. Se trata de una plataforma fácil de usar cuyas páginas son administradas por cada unidad responsable de las mismas.
- (v) En 2006, la Dirección General reestructuró las áreas técnicas del IICA incorporando la gestión y el intercambio de conocimientos, a fin de fortalecer la asistencia técnica ofrecida por el Instituto. El portal Web ha sido rediseñado para facilitar el acceso al conocimiento dentro del IICA e integrar a todos los Estados Miembros en un solo sistema, dando preeminencia a las áreas técnicas, la información de contacto del personal técnico, documentos y publicaciones, comunidades de conocimiento, seminarios y otros eventos técnicos, como una forma de compartir información tanto dentro como fuera de la

institución. El centro de educación y capacitación a distancia del IICA fue reestructurado para impulsar la comunicación y el intercambio de conocimientos dentro del Instituto y entre sus Estados Miembros. Recientemente, el IICA desarrolló el concepto de comunidades de conocimiento, que permite a los grupos técnicos dentro del Instituto dialogar sobre temas de interés común, compartir conocimientos, experiencias, prácticas óptimas y publicaciones como formas para mejorar la cooperación técnica. Este esfuerzo está jugando un papel esencial para integrar la capacidad técnica de todo el Instituto y las 36 Oficinas y, con ello, ayudar a resolver problemas y satisfacer las necesidades de los Estados Miembros.

5. Fortalecimiento y expansión de alianzas estratégicas

- (i) La ampliación de las relaciones con socios estratégicos en los ámbitos nacional, regional e internacional, como medio para movilizar recursos, ha generado más sinergia para la prestación de servicios de cooperación técnica y la definición de un enfoque más integral de la agricultura y el desarrollo rural. Algunos de los socios estratégicos del IICA son la OEA, la FAO, el BID, la OPS, la CEPAL, la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional, la Organización de Industrias Biotecnológicas, la International Executive Service Corps, el U.S. Grains Council, la Universidad de Harvard, la Universidad Internacional de Florida, el Rural Policy Research Institute y la American Agri-Women.
- (ii) Hace dos años, el IICA firmó un nuevo convenio de asociación estratégica con la FAO que estrechará y sistematizará la colaboración entre ambas organizaciones, con miras a mejorar los servicios de cooperación que ambas ofrecen a los países de las Américas. Los beneficiarios de esta iniciativa serán los sectores agrícola y rural del hemisferio, dado que la misma promueve el trabajo conjunto como medio para racionalizar el uso de los recursos y aumentar la eficacia de ambas instituciones.
- (iii) Se han establecido nuevos vínculos con organizaciones, como el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agrícola para el Desarrollo de Francia (CIRAD), la Agencia Española de Cooperación Internacional, el United States Agriculture Network Information Center (AgNIC) y la Catholic Relief Services.
- (iv) El IICA y el CATIE ampliaron su colaboración por medio de actividades conjuntas en fortalecimiento de capacidades en biotecnología y agroforestería; manejo de información agropecuaria en el hemisferio a través de la Biblioteca Conmemorativa Orton; innovación tecnológica para la producción y comercialización de café centroamericano; y diseño de proyectos de ejecución conjunta que fueron presentados al Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF), el BID y la Fundación Bill y Melinda Gates.

6. Mejora de infraestructura e instalaciones de apoyo

- (i) Renovación de las instalaciones en la Sede Central, construidas desde 1976.

- (ii) Adquisición de un nuevo sistema financiero-contable (SAP) para mejorar el manejo de las cuentas del Instituto y el flujo de información financiera.
- (iii) Mejoramiento continuo del equipo y la infraestructura de las oficinas tanto en la Sede Central como en las Oficinas en los países.

D. Respuestas generales a las recomendaciones

La Dirección General acoge con agrado el informe sobre la capacidad técnica del IICA y considera que éste ofrece una base sólida para emprender una mejor planificación prospectiva, afianzar el futuro rol del IICA en la prestación de servicios de cooperación técnica y fortalecer su capacidad técnica con miras a brindar servicios de calidad a sus Estados Miembros. El informe presenta muchas recomendaciones —algunas bastante generales y otras más detalladas— en una amplia gama de temas. En esta sección, nos proponemos identificar cinco grandes temas básicos para mejorar la capacidad técnica del Instituto, que son mencionados en el informe y que la Dirección General, en estrecha colaboración con los órganos de gobierno del IICA, deben abordar conjuntamente a fin de continuar reforzando la capacidad técnica del Instituto y asegurar el éxito futuro.

1. Orientación estratégica y prioridades institucionales

El informe pone de relieve la importancia de que la institución cuente con un plan y una orientación estratégica, y señala que el Plan de Mediano Plazo no es un verdadero documento estratégico. También, señala la necesidad de que el IICA analice sus áreas estratégicas, conjuntamente con sus órganos de gobierno, a fin de establecer prioridades entre sus áreas estratégicas tradicionales y las nuevas áreas. Además, recomienda que el IICA se concentre en la provisión de bienes y servicios públicos que sean de interés y utilidad hemisférica, y que procure asegurar que las demandas de los países coincidan con las áreas de fortaleza estratégica del Instituto.

En términos más específicos, el informe propone que el IICA fije su atención en mejorar las capacidades institucionales de sus Estados Miembros, a fin de que puedan definir respuestas adecuadas a un entorno cambiante y sean capaces de ponerlas en marcha. Asimismo, recomienda que el IICA ejerza una posición de liderazgo al trabajar con los países, a fin de establecer instrumentos eficaces de política sectorial y promover la creación de organizaciones públicas y del sector privado responsables de su administración.

Respuesta del IICA: La Dirección General reconoce la necesidad de que toda organización tenga una orientación estratégica y ve con buenos ojos la oportunidad de trabajar con los órganos de gobierno del IICA en este esfuerzo. Dados un entorno cambiante, fuerzas globales y las consecuentes demandas de asistencia técnica por parte de los Estados Miembros, así como el permanente desafío de equilibrar las acciones y los escasos recursos entre las áreas temáticas tradicionales y mejorar la capacidad institucional en temas nuevos, está claro que es necesario

concentrarse en brindar productos y servicios de calidad que satisfagan las demandas más inmediatas y apremiantes de los Estados Miembros. La definición de una orientación estratégica exige un proceso de reflexión abierta, análisis y diálogo con todos los Estados Miembros; por tanto, la Dirección General trabajará con los órganos de gobierno y los Estados Miembros para reforzar este proceso y definir la orientación estratégica del Instituto.

2. Estructura orgánica para la cooperación técnica

El informe plantea una serie de recomendaciones respecto a la estructura orgánica del IICA, como forma de mejorar la capacidad técnica del Instituto.

El informe sugiere que todas las áreas y programas técnicos del Instituto estén bajo la égida de la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento, y que la Dirección tenga algunas áreas técnicas. También sugiere establecer una separación más clara entre las acciones a nivel hemisférico, regional y nacional, así como una mayor articulación entre las agendas hemisféricas, regionales y nacionales.

Asimismo, el informe sugiere que en algunos casos estratégicos el IICA se organice en torno a instrumentos estratégicos, como publicaciones, educación a distancia (CECADI) y la Web institucional.

Respuesta del IICA: La Dirección General coincide en que por ser una organización hemisférica, que brinda bienes y servicios a 34 Estados Miembros, el IICA es una institución compleja y diversa, que debe analizarse y examinarse continuamente. Cabe destacar que la organización de los servicios de cooperación técnica del Instituto obedece en gran parte a una respuesta a las demandas de los países miembros. Con recursos escasos, el Instituto ha tenido que equilibrar su respuesta a las demandas en los planos hemisférico, regional y nacional. También es importante señalar que la Administración ha tenido que realizar muchos cambios a su estructura orgánica con el propósito de fortalecer la eficiencia y eficacia de la cooperación técnica, muchos de los cuales se mencionan en la sección sobre Acciones para reposicionar y modernizar el IICA. Además, desde el año 2008 todas las áreas técnicas del Instituto están bajo la égida de la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento, y las agendas nacionales y regionales son responsabilidad de la Dirección de Operaciones Regionales e Integración.

No obstante, la Dirección General acoge y procura la retroalimentación sobre maneras para mejorar la organización de los servicios de cooperación técnica que brinda a sus Estados Miembros. Empero, considera que la organización interna del Instituto debe ser responsabilidad y competencia del Director General como la persona a cargo de las operaciones del Instituto, de conformidad con la Convención y el Reglamento de la Dirección General.

3. Capacidad técnica: gestión y movilización de los recursos humanos

El informe presenta una serie de recomendaciones sobre el tema de la gestión de los recursos técnicos del Instituto. Aborda aspectos como la renovación del personal técnico

internacional, asuntos normativos, las relaciones entre el personal internacional y el local, y cómo movilizar la capacidad técnica de alto nivel que existe en todo el hemisferio. El informe insiste en la necesidad de preparar perfiles para todos los puestos técnicos del Instituto y para los Representantes de los países, en virtud de las complejas responsabilidades que tienen, incluyendo el manejo de la cooperación técnica. Además, sugiere que el personal técnico debe ser contratado siguiendo estrictamente las reglas de la institución y asegurando un proceso de reclutamiento abierto y transparente, a fin de garantizar que el IICA atraiga a personal técnico de muy alta calidad según los perfiles técnicos establecidos. También se sugiere que el IICA desarrolle un sistema de evaluación para los técnicos basado en indicadores de desempeño y que estos formen parte permanente de cada expediente profesional.

Impera la necesidad de renovar la capacidad técnica del Instituto, mejorar su capacidad para ejercer el liderazgo en temas emergentes y asegurar su calidad y eficacia, y fortalecer la capacidad general en áreas estratégicas en todo el Instituto, mediante la capacitación y la formación profesional. El reconocimiento de la capacidad técnica del Instituto es fundamental para atraer financiamiento externo, así como para movilizar la capacidad técnica en toda la región. A fin de manejar mejor la capacidad externa, el informe recomienda crear una base de datos institucional de consultores.

Respuesta del IICA: La Dirección General reconoce que el IICA es una institución basada en el conocimiento y, por ello, considera que la calidad y capacidad de su personal técnico constituyen elementos esenciales de su posibilidad de prestar servicios de cooperación técnica a sus Estados Miembros. El IICA sabe que el mejoramiento continuo de su personal técnico para ser “de vanguardia”, es necesario para poder abordar las necesidades prioritarias y los problemas de sus Estados Miembros. Además, para que el IICA sea reconocido como líder, es apremiante que cuente con una masa crítica en cada una de sus áreas técnicas estratégicas. Esto es crucial para establecer relaciones estratégicas, movilizar recursos externos y atraer fondos externos para los proyectos. La masa crítica es necesaria para ejercer una posición de liderazgo, diseñar y dar seguimiento a los programas y proyectos, supervisar y evaluar a los consultores externos y su trabajo, y para brindar servicios de cooperación técnica en la región. La pregunta importante es, dado el mandato del PMP, ¿cuál es la masa crítica mínima que requiere el Instituto para ejecutar eficazmente el Plan? **La Dirección General considera que este aspecto que no se abordó adecuadamente en el informe.** Esto es esencial para determinar la cantidad necesaria de especialistas en un área estratégica específica, lo cual define la cantidad de áreas estratégicas que el Instituto puede manejar y, al mismo tiempo, prestar servicios de cooperación técnica de alta calidad.

En términos generales, el IICA cuenta con una serie de políticas para el personal profesional que establecen las pautas que el Director General, la División de Recursos Humanos y el Instituto deben seguir en el proceso de contratación; éstas también le permiten al Director General cierto margen y flexibilidad para manejar aspectos nuevos y complejos. Sin embargo, la Dirección General recibe con agrado la revisión de estas políticas en cualquier momento que los órganos de gobierno del IICA consideren necesario o adecuado.

Al presente, se están elaborando perfiles para todos los cargos técnicos del Instituto y el reclutamiento se realiza mediante un proceso abierto y transparente. A partir de 2008 está poniendo en marcha un nuevo programa de formación profesional, según fue aprobado por la JIA en 2007. A todo lo largo del Instituto se aplica un extenso sistema de evaluación.

4. Recursos financieros para la cooperación técnica

El informe pone de relieve la escasez de recursos financieros disponibles para los servicios de cooperación técnica y recomienda redistribuirlos a las áreas técnicas, especialmente a las áreas emergentes. Además, sugiere la asignación de un mayor porcentaje del presupuesto a la prestación de bienes y servicios de interés y utilidad común para los Estados Miembros. También se recomienda movilizar recursos externos para apoyar las áreas estratégicas y emergentes.

Respuesta del IICA: La Dirección General recibe con agrado el reconocimiento por parte de los evaluadores externos de que los recursos financieros del Instituto son escasos y disminuyen continuamente (en términos reales). Desde el inicio de esta Administración, la Dirección General ha buscado maneras de ejecutar los programas con mayor eficiencia y reducir gastos dado que los recursos financieros reales disponibles para apoyar la capacidad técnica del Instituto han venido disminuyendo a lo largo del tiempo. El IICA ha logrado mantener las áreas temáticas tradicionales y atender, al mismo tiempo, temas emergentes a medida que surgen. Sin embargo, las crecientes demandas a nivel hemisférico y nacional hacen necesario evaluar las áreas estratégicas del Instituto, como se indica en la sección (i) *supra*. Estas son decisiones que los órganos de gobierno del IICA deben sopesar y la Dirección General desea trabajar de cerca con la JIA y otros órganos en este tema.

5. Función de los órganos de gobierno

El informe presenta varias recomendaciones sobre el rol de los órganos de gobierno en brindar orientación estratégica y fiscalización a la Institución.

Respuesta del IICA: La Dirección General considera que estos asuntos son competencia de los órganos de gobierno del IICA. La Dirección General ofrece su apoyo y asistencia en lo que la JIA u otros órganos de gobierno necesiten para facilitar el proceso.

III. Respuestas a recomendaciones específicas

En esta sección resaltamos acciones emprendidas por el IICA que se relacionan con algunas de las recomendaciones específicas del informe de evaluación. Muchas de estas acciones se tomaron durante o incluso antes de la evaluación, mientras que otras son una

respuesta directa a las recomendaciones. Las acciones que se enumeran a continuación se clasifican en las dos primeras de las cinco categorías sugeridas por el Director General para agrupar las recomendaciones y que se especifican en la Resolución No. 462 del Comité Ejecutivo del IICA. Las dos categorías son:

- (i) Recomendaciones que pueden implementarse por decisión del Director General y que no requieren recursos adicionales; y
- (ii) Recomendaciones que pueden implementarse por decisión del Director General y que requieren recursos adicionales.

Cabe señalar que varias de las recomendaciones en el informe de evaluación están interrelacionadas o se traslapan. Como tales, algunas se agrupan en temas específicos para facilitar su análisis y ofrecer una respuesta.

A. Análisis de la demanda

(i) Recomendación: Es importante mencionar que el informe enmarcó el contexto de la evaluación y las recomendaciones en la Capacidad Técnica del IICA dentro de las tendencias mundiales que afectan el sector agrícola y el medio rural y, con base en ellas, identificó dos áreas en las que el IICA podría concentrar sus acciones futuras. La recomendación general puede parafrasearse de la siguiente manera: “una, ser prospectivo y anticipar lo que sucede, captar y difundir conocimientos y motivar a los actores en el sector agrícola, tanto públicos como privados, para que tomen decisiones adecuadas según el entorno cambiante; y dos, contribuir a fortalecer la capacidad institucional en los países, en los ministerios de agricultura y en las instituciones del sector privado, para que puedan definir medidas adecuadas en distintas áreas o temas y desarrollar la capacidad de las organizaciones pertinentes para ponerlas en práctica” (párrafos 37 y 38).

En la sección 2.2, el informe reconoce que la función del IICA es generar bienes y servicios públicos de interés común para sus Estados Miembros y que la institución tiene alcance hemisférico, aunque también puede responder a necesidades y demandas individuales a nivel nacional y regional. De hecho, es la naturaleza del IICA como organización hemisférica con presencia a nivel nacional, lo que le da su mayor fortaleza. Según el informe: “Es precisamente la naturaleza de organismo hemisférico y el uso adecuado de su amplia gama de instrumentos para la cooperación, lo que le da al IICA la ventaja comparativa para ser útil a todos los países generando bienes públicos de interés común” (párrafo 45, p. 15).

La demanda de cooperación técnica es en términos de los productos y servicios que el IICA ofrece a sus países miembros y socios estratégicos. El informe señala que es necesario comunicar mejor externamente a los países, y también internamente, cuáles son los instrumentos que tiene el IICA para ofrecer cooperación técnica. Posteriormente, hace hincapié en varias partes que estos instrumentos deben ser el punto central de la cooperación técnica, de forma paralela a las áreas temáticas.

Respuesta del IICA: La Administración se encuentra en proceso de definir los principales instrumentos para la cooperación técnica, los cuales serán presentados en un futuro informe. El proceso incluirá deliberaciones internas para definir los instrumentos más importantes en el contexto de bienes y servicios, y cómo debe posicionarlos el IICA a fin de mejorar la prestación de sus servicios de cooperación técnica y llegar a ser el socio preferido en la región. No obstante, recibiremos con agrado las sugerencias que nos ofrezcan los órganos de gobierno y los consultores que elaboraron el informe.

(ii) Recomendación: En la conclusión de esta sección sobre la demanda, destacan varios puntos. El IICA recibe demandas de tres frentes: el hemisférico, el regional y el nacional. Las acciones en el plano nacional son muy apreciadas y se le reconoce al IICA su disposición de atender las necesidades particulares de los países. Sin embargo, también existe el interés de que el IICA sea un líder en cooperación técnica con una visión más prospectiva, anticipando las influencias mundiales y su impacto en la región. Además, impera la necesidad de que el IICA mejore su capacidad técnica, en nuevas áreas, para poder ejercer esta posición de liderazgo.

Respuesta del IICA: La Dirección General agradece esta importante recomendación y señala que las agendas nacionales y regionales —como los nuevos instrumentos de cooperación técnica— tienen como propósito responder a las prioridades y necesidades específicas de los países de manera flexible. Sin embargo, también debe reconocerse que la creciente demanda y la urgencia de mejorar la capacidad técnica conlleva la necesidad de contar con recursos adicionales. El hecho que las cuotas de los Estados Miembros no hayan aumentado desde 1995, significa que el IICA debe buscar los recursos que requiere para ser una institución líder, prospectiva que responde a necesidades cada vez mayores. Las recomendaciones que siguen en el informe de la evaluación se dirigen a estos factores, mejorar la capacidad técnica y encontrar los recursos para lograrlo.

B. Perspectivas futuras

(i) Recomendación (párrafo 192): “Respecto al papel del instituto, se recomienda que desempeñe un papel más técnico, de liderazgo, de visión prospectiva y de anticiparse a los hechos que van a tener influencia en las decisiones que se deben tomar para el bien de la agricultura; entonces para poderlo hacer, se recomienda que se reconsidere la agenda y organización actual con un orden de prioridades a nivel hemisférico, regional y nacional”.

Respuesta del IICA: La Dirección General comparte esta recomendación. De hecho, al inicio del segundo período de la Administración (2006-2010), se reestructuraron las áreas técnicas para que estuvieran bajo la responsabilidad de la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento, con la finalidad de dirigir de forma más coordinada e integrada las actividades técnicas del IICA, y ofrecer una visión prospectiva de las fuerzas globales que inciden en la agricultura y sus efectos en las Américas.

Las áreas técnicas participan proactivamente en actividades de alcance mundial y monitorean los eventos globales. Algunos ejemplos recientes son la participación del encargado del área de Tecnología e Innovación en el foro mundial sobre Investigación Agrícola en Pekín, China; la participación del encargado de Biotecnología en reuniones mundiales, también en Pekín; la participación del encargado de Comercio y Política en la conferencia mundial sobre Ayuda para el Comercio, en Ginebra; y la participación permanente del encargado del área de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos y otros funcionarios en las reuniones de la OMC y en otros eventos. Además, esta información se incorpora y difunde electrónicamente a todo el hemisferio a través de INFOAGRO (infoagro.net), al cual se puede acceder a través de la página Web del IICA y de las páginas técnicas y publicaciones electrónicas del IICA, como COMUNIICA.

Al presente, el IICA está estableciendo un centro para líderes en el sector agrícola y rural, en consonancia con la creación de una nueva visión para la agricultura y la vida rural en el hemisferio. Asimismo, se encuentra desarrollando una red interamericana, con la finalidad de crear conciencia sobre aspectos clave, mejorar la capacidad de liderazgo y preparar a líderes jóvenes para el sector. Mediante estas acciones, el Instituto apoya el fortalecimiento de capacidades de los líderes existentes y de los nuevos en el sector agrícola.

(ii) Recomendación (párrafos 193 y 194): Estos dos párrafos recomiendan que el IICA concentre su trabajo técnico en mejorar las capacidades de los países para definir medidas en áreas específicas y desarrollar la capacidad de las organizaciones nacionales para poner en práctica estas medidas. Además, se recomienda analizar los bienes y servicios que ofrecerá en el escenario internacional.

Respuesta del IICA: La Dirección General reconoce que uno de sus objetivos generales en el área de cooperación técnica, es ayudar a los países a mejorar las capacidades de las instituciones nacionales y regionales que trabajan en el sector agrícola, a fin de que puedan lidiar con la complejidad de las dinámicas que inciden en el sector. En este sentido, es necesario el análisis y diálogo continuos para definir las necesidades y los bienes y servicios que el IICA debe ofrecer y los recursos financieros para responder adecuadamente.

Es importante señalar que los presupuestos de muchos ministerios de agricultura han venido reduciéndose desde el período de ajustes estructurales de los años 90 y, en la mayoría de los casos, no han aumentado. Los decrecientes recursos financieros de los ministerios han constituido un serio obstáculo para los esfuerzos del IICA por mejorar la capacidad nacional. Para que el IICA pueda desarrollar nuevas capacidades requiere nuevos recursos económicos, tanto dentro del Instituto como en los ministerios de agricultura.

(iii) Recomendación (párrafo 195): Esta recomendación sugiere que el IICA focalice su cooperación técnica en desarrollo rural en lo siguiente: (i) la relación entre la modernización de la agricultura y el desarrollo económico y social del sector rural; y (ii) mejorar la capacidad de los ministerios de agricultura para influenciar a las otras autoridades responsables de decidir las

inversiones estratégicas, a fin de crear un entorno propicio para la inversión privada y mejorar la capacidad de las instituciones locales.

Respuesta del IICA: La Dirección General concuerda, en términos generales, con esta observación y, principalmente, en que existe una relación bastante estrecha entre una agricultura moderna y el crecimiento sustentable de los sectores rurales. Sin embargo, reconoce que hay fuerzas globales afectando la capacidad de los pequeños y medianos productores y la agricultura familiar para integrarse eficazmente al sector agrícola moderno, lo cual también constituye una preocupación de los países miembros. El IICA planea concentrarse en la relación entre la agricultura y la economía rural durante el período 2008-2009.

Impera la necesidad de fortalecer la capacidad de los ministerios de agricultura para que influyan en actores clave –del sector público y privado– dentro de la economía rural, y el IICA desea apoyar estos esfuerzos concentrándose en el enfoque territorial al desarrollo rural.

C. Respuesta a las nuevas demandas

(i) **Recomendación** (párrafo 199): Dado que en el PMP 2006-2010, el IICA tendrá participación en nuevas áreas técnicas, se recomienda dar por terminadas algunas de sus acciones en otras áreas técnicas y reasignar recursos. Además, se recomienda una separación más clara de las acciones desarrolladas por el IICA en los tres niveles.

Respuesta del IICA: La Dirección General reconoce un aumento en la demanda de nuevos programas técnicos en temas emergentes debido a un entorno sumamente cambiante. Por tanto, se ha emprendido una serie de acciones en un intento por responder a las crecientes necesidades, con un presupuesto cada vez menor en términos reales. Cada uno de estos programas ha sido creado y se está tomando diversas acciones, con resultados bastante positivos. Para ello, ha sido necesario dedicar recursos a las áreas más nuevas. El IICA ha eliminado un área estratégica que formaba parte del PMP 2006-2010, Educación y Capacitación, convirtiéndola en una unidad de apoyo dentro del contexto de la gestión de conocimientos. La Dirección General trata continuamente de identificar recursos a fin de aportar más fondos para estos programas. Sin embargo, se ha reconocido que los recursos disponibles no son suficientes para apoyar en forma adecuada las nuevas áreas técnicas y mantener los programas técnicos actuales, que revisten igual importancia.

Lo anterior constituye un asunto de carácter estratégico que debe ser abordado por los órganos de gobierno del IICA. La Dirección General está anuente a trabajar de manera conjunta con los órganos de gobierno para analizar esta situación dentro del contexto de un ejercicio de pensamiento estratégico de mayor envergadura.

(ii) Recomendación (párrafo 201): Se recomienda que el IICA evalúe sus funciones actuales a escala regional y concentre su quehacer en lo que es más relevante, definiendo muy claramente las áreas y los tipos de actividades regionales donde su labor es indispensable.

Respuesta del IICA: La Dirección General coincide en que esto se debe realizar en forma periódica. De hecho, como parte de la planificación y programación institucional, desde 2003 el IICA ha celebrado reuniones de planificación en cada una de las regiones designadas, con la participación del equipo técnico hemisférico, los especialistas regionales, los representantes y parte del personal técnico local. Estas actividades han enfatizado dos aspectos –el establecimiento de agendas verdaderamente regionales, la definición de áreas de concentración prioritaria y la coordinación de las agendas nacionales y regionales dentro del contexto del PMP, y, dentro de este contexto, la formulación de una agenda hemisférica. Este proceso ha sido sumamente positivo en términos de la creación de un equipo técnico coordinado, un mejor entorno laboral, mayor entendimiento de las demandas de cada uno de los países y la definición de responsabilidades a escala hemisférica, regional y nacional (recomendación formulada en el párrafo 192).

(iii) Recomendación (párrafo 202): Al reconocer que las agendas nacionales revisten importancia y son necesarias, pero que deben estar más alineadas con el PMP y reflejar mejor los objetivos del IICA como organismo hemisférico, se recomienda al Instituto ser más específico al describir a los países el alcance de las agendas nacionales y no ofrecerles la oportunidad de hacer solicitudes al Instituto que estén más allá de su esfera de acción y que no pueda cumplir debido a la limitación de recursos.

Respuesta del IICA: La Dirección General concuerda en que las agendas nacionales deben circunscribirse al Plan de Mediano Plazo, haciendo énfasis en las áreas donde el IICA posee fortalezas y ha concentrado sus recursos. En el curso de 2007, se ha emprendido dos acciones encaminadas a abordar este tema. Primero, desde principios de 2006 se ha estado preparando nuevas agendas nacionales y, antes de ser aprobadas, son revisadas por los miembros de la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento a fin de garantizar su compatibilidad con las áreas descritas en el PMP (2006-2010). Al reconocer que las agendas propuestas en ocasiones son sumamente ambiciosas y que el IICA debe buscar siempre cómo mejorar sus procesos, se elaboró un nuevo documento sobre cómo preparar las agendas de cooperación técnica; esto orientará a los representantes de los países en torno al proceso de formulación de las agendas nacionales. Dicho documento fue elaborado por la Secretaría Técnica de Programación y se puso a disposición de los representantes de los países con miras a mejorar el diseño de las agendas pertinentes. El documento y los procedimientos serán revisados continuamente a fin de mejorar el proceso.

D. El personal con responsabilidades técnicas

(i) Recomendación (párrafo 209): Uno de los principales desafíos que enfrentará el IICA en el futuro será mejorar las capacidades técnicas en todas las áreas temáticas emergentes (para lo cual también se necesitará más personal) u obtener las destrezas, el prestigio y los recursos para

movilizar las capacidades que ya existen y están disponibles en algunos países. A este respecto, se recomienda al Instituto optar por un personal permanente más reducido y movilizar más la capacidad existente en los países.

Respuesta del IICA: La Dirección General coincide con el contexto aquí descrito pero, en general, no está de acuerdo con la recomendación de optar por un personal permanente más reducido. Para poder estar al frente de áreas estratégicas en todo el hemisferio, el IICA necesita una capacidad estratégica mínima en áreas técnicas a fin de prestar a sus Estados Miembros los servicios esperados. La pregunta de si el IICA cuenta con esta capacidad técnica es el principal motivo de la presente evaluación. Sin embargo, al igual que antes, no se considera que este aspecto haya sido abordado adecuadamente por el equipo evaluador. Por lo tanto, la duda persiste.

La situación actual es la siguiente: en los últimos quince años, la cantidad de personal técnico internacional del IICA se ha ido reduciendo, de cerca de 150 a mediados de los noventa, a 94 en 2007. Para contrarrestar la situación, se ha aumentado el personal nacional, el cual percibe salarios inferiores. Al final, el presupuesto de cuotas congelado, costos de operación más elevados y la necesidad de mantener el Instituto y sus salarios en niveles competitivos, prácticamente han “forzado” a la organización a realizar ajustes hacia abajo en su personal, hecho que ha incidido tanto en las cantidades como en la calidad reconocida de la capacidad técnica.

Sin embargo, el IICA también ha aumentado el uso de recursos externos para abarcar temas técnicos que pueden ser manejados por consultores a escala nacional o internacional. Lo anterior se ha puesto en práctica con temas emergentes como la biotecnología y la bioseguridad, así como con la bioenergía. Sin embargo, para que el Instituto se constituya en líder y aborde estos temas de manera prospectiva, a fin de orientar a los países de la región, es necesario contar con un nivel mínimo de personal permanente, con algo de experiencia, para constituir relaciones estratégicas, definir estrategias y líneas de acción, y representar con la debida autoridad al Instituto en foros nacionales e internacionales. De lo contrario, no podrá ofrecer el liderazgo que se necesita en estas áreas. Asimismo, si se espera que el IICA ofrezca liderazgo en temas técnicos emergentes, será necesario que cuente con un nivel mínimo de capacidad técnica a escala hemisférica y regional, así como nacional. Para desarrollar las “destrezas y el prestigio” necesarios para movilizar recursos, el IICA debe tener personal capaz de discutir, desarrollar y monitorear los temas con propiedad.

A pesar de las serias restricciones financieras que enfrenta el Instituto, el IICA continúa buscando recursos humanos técnicos para enfrentar las nuevas demandas y ofrecer a sus Estados Miembros el apoyo técnico necesario. A este respecto, en 2008 se establecerá el programa incluido en el PMP 2006-2010 sobre gestión de los recursos naturales y cambio climático.

(ii) **Recomendación** (párrafo 210): Considerando que es necesario renovar al personal PPI del IICA con base en criterios de calidad y efectividad y otras consideraciones que garanticen la contratación de personal calificado, se recomienda una aplicación estricta de los criterios adecuados en contrataciones futuras. Y para los que permanezcan en el Instituto, es importante actualizar sus destrezas, a fin de que puedan cumplir un papel más efectivo en relación con temas actuales y emergentes, así como desarrollar la capacidad y captar los recursos necesarios para movilizar capacidades.

Respuesta del IICA: La Dirección General considera que esta recomendación reviste suma importancia en el contexto de la capacidad técnica de la organización y su habilidad para responder a los nuevos desafíos y las demandas de los Estados Miembros. Las políticas del IICA en materia de contratación de personal profesional y para puestos de confianza como los Directores, están bien definidas. En los últimos dos años, la División de Recursos Humanos, con la participación de la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento (DLTGC), ha mejorado el proceso de contratación a fin de garantizar que el IICA atraiga al personal técnico más capacitado.

Todos los puestos locales son revisados y aprobados por los miembros de la DLTGC, y el proceso para contratación de personal técnico internacional también es dirigido por miembros de la DLTGC. Los perfiles profesionales son desarrollados por los jefes del área técnica respectiva; los miembros de la DLTGC participan en el proceso de revisión y entrevista, incluyéndose en la mayoría de ocasiones al Director de la DLTGC; y dan la pauta al tomar una decisión con respecto a los candidatos, con el apoyo de la División de Recursos Humanos. El Director de la DLTGC ha participado en el proceso de desarrollo de perfiles, entrevista y contratación de directores para las áreas técnicas. La decisión final la toma el Director General de conformidad con lo estipulado en las políticas del IICA, en vista de que estos han sido definidos como cargos de confianza.

La segunda parte de la recomendación tiene que ver con el mejoramiento de las capacidades técnicas y la formación profesional. Lo anterior es, a todas luces, esencial para cualquier institución basada en el conocimiento. A este respecto, recientemente el IICA estableció un programa para la formación del personal profesional y técnico. Además de promover la asistencia a talleres, reuniones y conferencias de profesionales (que es una actividad permanente), el programa financiará el mejoramiento de destrezas del personal en áreas estratégicas y temáticas clave, mediante su participación en cursos de capacitación pertinentes y sabáticos. Obviamente, siempre existe una limitación financiera en lo que respecta a la capacidad del IICA para costear estas oportunidades.

Además de lo anterior, desde 2004 el Instituto ofrece regularmente un programa de capacitación en idiomas en la Sede Central y en las diversas Oficinas con el propósito de mejorar las capacidades del personal en al menos dos de los cuatro idiomas oficiales del Instituto. Se ha contratado a profesores de español para mejorar la capacitación en este idioma que se imparte en las Oficinas de habla inglesa, mientras que en la Sede Central y en las Oficinas donde se habla español se cuenta con profesores de inglés para impartir capacitación en este idioma.

(iii) **Recomendación** (párrafo 213): Concientes de que los consultores se han convertido en uno de los recursos humanos más importantes para el IICA, se recomienda elaborar un registro internacional actualizado de consultores, con información detallada y adecuada..... El informe prosigue enumerando los tipos de información que debería incluirse. Además, se recomienda aplicar en forma más estricta las normas para la contratación de consultores.

Respuesta del IICA: La Dirección General concuerda con esta recomendación en vista del potencial y la importancia de los consultores para ofrecer a los Estados Miembros cooperación técnica de mejor calidad. En la DLTGC y en la División de Recursos Humanos trabajaremos juntos durante 2008 a fin de desarrollar un sistema de información para gestionar la información relacionada con los consultores, incluyendo el historial de su relación con el IICA, indicadores de desempeño, capacidades y otra información pertinente. Esto constituirá una herramienta clave que permitirá al Instituto movilizar este recurso para apoyar los esfuerzos de cooperación técnica en todo el hemisferio. En cuanto a las políticas, en los últimos dos años el IICA se ha vuelto más estricto al aplicar sus normas sobre la contratación de consultores.

(iv) **Recomendación** (párrafo 215): También se recomienda establecer los perfiles profesionales y que estos constituyan la base para la selección de personal y la asignación a los diferentes cargos, tomando en consideración los aspectos siguientes

Respuesta del IICA: La Dirección General concuerda plenamente con esta recomendación. De hecho, se ha emprendido ingentes esfuerzos por establecer perfiles profesionales para cada cargo técnico, como parte de un proceso de contratación bien definido. Antes de que los cargos se anuncien o abran a concurso, la Dirección de Liderazgo Técnico prepara un perfil, si se trata de un cargo en la Sede Central o de un especialista regional, en consulta con los jefes respectivos y con el apoyo de la División de Recursos Humanos. Los perfiles para cargos sometidos a concurso en áreas técnicas a nivel nacional son preparados bajo la guía del Representante del país y revisados por la Dirección de Liderazgo Técnico, el Director Regional y la oficina de Recursos Humanos. Asimismo, en el curso de los últimos dos años, se ha preparado perfiles para diversos cargos de director de áreas técnicas al interior de la DLTGC, como parte del proceso de contratación.

E. Instrumentos para la cooperación

(i) **Recomendación** (párrafo 216): Considerando el posible uso de múltiples instrumentos para la cooperación y la experiencia del IICA en la utilización de los mismos, se recomienda formular una estrategia para este fin. En cada caso, es necesario definir el objetivo, la estrategia para su aprovechamiento, las diversas modalidades, los factores limitantes, los indicadores de resultados y la efectividad, la relación costo/beneficio para la acción hemisférica, subregional y nacional, etc.

Respuesta del IICA: El Director General reconoce que los instrumentos son fundamentales para emprender iniciativas de cooperación técnicas eficaces, y que el IICA debe garantizar la calidad

de la aplicación de estos instrumentos. Cuando se estableció la DLTGC, se le asignó la responsabilidad de mejorar la calidad de la cooperación técnica al interior del Instituto. En respuesta a esta recomendación, actualmente la DLTGC se encuentra revisando y definiendo los instrumentos que se están utilizando en los esfuerzos de cooperación técnica, y ayudará a desarrollar una guía para su aprovechamiento, de conformidad con las recomendaciones aquí contenidas.

(ii) Recomendación (párrafo 217): Esta recomendación sugiere “utilizar el esquema de organización del IICA en base a áreas temáticas, concurrente con el uso de diferentes instrumentos para la cooperación a nivel hemisférico, regional y nacional”.

Respuesta del IICA: La Dirección General reconoce la importancia de los instrumentos para ofrecer una cooperación técnica eficaz y de calidad. Sin embargo, no está claro cuáles son las repercusiones de crear centros de recursos para dichos instrumentos dada la escasez de recursos del Instituto. Algunos instrumentos son utilizados ampliamente por todas las áreas en la Institución, y se ha creado unidades para orientar y supervisar el empleo de los mismos a fin de garantizar estándares y calidades. Lo anterior incluye publicaciones, educación y capacitación (CECADI) y gestión del conocimiento. Se evaluarán otros instrumentos con el propósito de determinar cuál es la mejor forma de integrarlos a la organización para facilitar un uso efectivo de los mismos. Algunos instrumentos son específicos de ciertas áreas técnicas en particular, mientras que otros pueden tener un uso más amplio y conviene tratarlos en todas las áreas técnicas. Las recomendaciones estarán disponibles como parte de la revisión y el desarrollo de instrumentos para la cooperación técnica.

(iii) Recomendación (párrafo 218): Sin perjuicio de que la estrategia deba definirse para cada instrumento de cooperación se puede mencionar por ejemplo: La integración de las páginas de Internet del IICA en la Sede Central y en los países; un mejor aprovechamiento del Centro de Capacitación a Distancia (CECADI); mas claridad en cuanto a la audiencia y los contenidos técnicos de las publicaciones (un tipo de publicación que se recomienda es una Carta Ejecutiva en la que se resuma sistemáticamente los hechos de mayor actualidad y sobre los cuales el IICA dé una opinión muy bien sustentada); y en cuanto a la investigación y estudios, el IICA debe ser muy acucioso en la captura de resultados de investigaciones y extraer de ellas las lecciones más relevantes asociadas a su papel de generar una visión prospectiva y mejorar su capacidad para atender las necesidades de los países.

Respuesta del IICA: La Dirección General concuerda con esta recomendación. Como se mencionó anteriormente, se formulará una serie de estrategias para cada uno de los instrumentos que se utilizan ampliamente en todo el Instituto. Algunos componentes de esta recomendación están en preparación desde 2006. El CECADI ha modificado su estructura y enfoque para dar mayor énfasis al apoyo de las actividades de cooperación técnica del Instituto, en lugar de operar de forma independiente. Se ha formulado un nuevo plan estratégico para el Centro, con aportes de todo el Instituto, el cual está siendo revisado y debe ser aprobado a principios de 2008.

Se está diseñando una nueva página Web del IICA, enfocada en la gestión del conocimiento. La misma será implantada a principios de 2008 e incorporará las páginas de todas las oficinas de los países, para que formen parte integral de la página corporativa del IICA, en lugar de seguir con las páginas independientes de hoy en día. La nueva página Web también ofrecerá información sobre las iniciativas técnicas del IICA, de tal manera que se pondrá a disposición del público en general el conocimiento técnico sobre diversos temas que existen dentro del Instituto.

A comienzos de 2007, el IICA reorganizó y redefinió su estrategia de comunicación y divulgación de información. La DLTGC asumió responsabilidad como editora de COMUNIICA, el principal instrumento de comunicación del IICA dirigido a los tomadores de decisión, y cuyo comité editorial está conformado por los directores de todas las áreas técnicas del Instituto. El énfasis de este nuevo estilo de comunicación, bajo la nueva junta editorial, ha sido ofrecer a los tomadores de decisión conocimientos prospectivos e información sobre aquellas áreas donde el IICA tenga competencia y en las cuales participe activamente en todo el hemisferio.

F. Organización

(i) **Recomendación** (párrafo 219): Para contribuir al mejor funcionamiento de la DLTGC, se recomiendan las siguientes acciones: consolidación de áreas (menos directores); incorporar temas que hasta ahora están en otras partes de la institución; ejecutar proyectos hemisféricos robustos, que coincidan con las áreas temáticas; definir una estrategia común para los líderes temáticos, con base en un uso *ad hoc* de los instrumentos de cooperación; definir normas para la coordinación entre proyectos hemisféricos, regionales y nacionales, y mejorar la disponibilidad de recursos económicos y personal profesional por área, capturando recursos de otras partes del instituto y con proyectos financiados con recursos externos.

Respuesta del IICA: La Dirección General concuerda en términos generales con esta recomendación. De hecho, muchas de las acciones indicadas ya se han puesto en marcha. A partir de 2008, todas las áreas de naturaleza estrictamente técnica han sido integradas a la DLTGC, incluyendo agricultura orgánica, bioenergía, Plan Agro, agroturismo, agroindustria rural y el nuevo Centro de Liderazgo. Se están ejecutando programas y proyectos hemisféricos en las áreas de: biotecnología y bioseguridad; bioenergía; agricultura orgánica; sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos; tecnología e innovación; y comercio, agronegocios y salud. Finalmente, se están desarrollando iniciativas hemisféricas en el área de políticas y negociaciones comerciales; y se formularán proyectos para respaldar dichas iniciativas.

Como parte del PMP 2006-2010, se han preparado agendas hemisféricas para cada una de estas áreas, y las iniciativas se coordinan de manera planificada a escala regional y nacional.

En todas las áreas se han formulado comentarios y redistribuido recursos. Muchas iniciativas y proyectos se han complementado con fondos externos. Se están desarrollando perfiles de proyectos para que la Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos los utilice también para buscar financiamiento externo.

(ii) Recomendación (párrafo 222): Esta recomendación indica que “considerando que la Dirección de Evaluación de Desempeño (DED), se recomienda un análisis de las decisiones subsecuentes a la presentación de dichos reportes y la ampliación de las evaluaciones a otras unidades en la SC y reiniciar las evaluaciones a las oficinas, en algunos casos casi cuatro años después que se hizo la primera”.

Respuesta del IICA: La Dirección General concuerda en general con esta recomendación. La DED ha venido realizando evaluaciones en las Oficinas de manera periódica. Desde 2002, 24 oficinas han sido evaluadas, incluidas las Oficinas en España y Miami. El seguimiento de dichas evaluaciones se ha visto facilitado por un nuevo cargo creado recientemente en la Dirección de Operaciones Regionales e Integración, a fin de monitorear la puesta en práctica de las recomendaciones. Finalmente, un equipo integrado por miembros de cada una de las Direcciones desarrolló una metodología para dar seguimiento a las recomendaciones y planes de las Oficinas.

En el curso de 2007, la DED evaluó el área técnica en la Sede Central en materia de educación y capacitación y educación a distancia, sentando así las bases para el desarrollo de planes estratégicos en ambas áreas. En las evaluaciones realizadas en los países, actualmente se incluyen los componentes técnicos, y en los grupos encargados de hacer las evaluaciones, se incluye a miembros de la Dirección de Liderazgo Técnico. La Dirección General espera continuar evaluando las Oficinas y las áreas técnicas.

(iii) Recomendación (párrafo 224): En relación a las Oficinas del IICA en los estados de menor dimensión en el Caribe, y con el propósito de ofrecerles cooperación de la mejor calidad y en forma efectiva a los países, se recomienda analizar la situación, donde se cuenta con oficinas en cada país, frente a la opción de tener menos oficinas pero más proyectos regionales, con una mayor disponibilidad de recursos y una mejor cooperación técnica.

Respuesta del IICA: La Dirección General no está de acuerdo con esta recomendación. Además, en el informe presentado por el Comité Guía y el Presidente del Comité Ejecutivo de 2007 en la reunión de la JIA en 2007, se recomendó no tomar en cuenta dicha recomendación.

(iv) Recomendación (párrafo 226): Respecto a los recursos captados por administración de fondos, y dado que el IICA ha normado que éstos se limiten a los casos en los que el instituto haga un aporte técnico claramente definido, se recomienda un cumplimiento mas estricto de la norma establecida.

Respuesta del IICA: La Dirección General concuerda con esta recomendación. Desde 2002, el IICA ha procurado reducir o eliminar la estricta administración de fondos como algo apropiado para el Instituto. En la actualidad, todos los convenios y proyectos relacionados con la cooperación técnica, que involucran fondos externos, deben ser aprobados por el Comité de Programación. En armonía con una decisión del Comité Ejecutivo, el Comité de Programación insiste en que los proyectos con financiamiento externo no se limiten a la administración de

fondos y que se trate de garantizar que gran parte del proyecto esté relacionado con la prestación de servicios de cooperación técnica.

(v) Recomendación (párrafo 227): En relación con los proyectos financiados con recursos de donantes, se recomienda que el instituto de muestras de más capacidad y eficiencia en determinadas áreas temáticas y servicios, y se recomienda la preparación y negociación de proyectos especiales en cooperación con otras agencias internacionales.

Respuesta del IICA: La Dirección General concuerda con esta recomendación. Para ello, es necesario asegurarse de que el IICA cuente con una considerable capacidad técnica de calidad en las áreas temáticas establecidas, a fin de brindar la cooperación técnica de gran calidad que se espera. A menudo, el IICA colabora con sus socios estratégicos en la formulación de proyectos, sin embargo, solo puede hacerlo cuando cuenta con la capacidad técnica necesaria en las áreas y los programas estratégicos. Por lo tanto, es fundamental que estas áreas estén claras y que se decida en cuanto a los niveles de capacidad técnica. Los proyectos están diseñados de manera que proporcionen los fondos necesarios para contratar al personal técnico requerido para prestar los servicios de cooperación técnica y administrar los proyectos. El personal técnico local destacado en las oficinas, así como los Representantes, con el apoyo de los especialistas regionales, se encargan de supervisar los proyectos.

Como se indica en la sección 5, el IICA ha ampliado sus alianzas estratégicas con diversas organizaciones regionales e internacionales. Sin embargo, reconoce la importancia de la recomendación formulada. El Instituto está emprendiendo esfuerzos por fortalecer y ampliar sus relaciones con organizaciones clave como la FAO, el BID y el Banco Mundial, con miras a colaborar en diversos proyectos en el sector agropecuario y rural.

IV. Otras recomendaciones

Para varias de las recomendaciones, no se ofrece respuesta alguna en vista de que las mismas pertenecen a las categorías 3, 4 ó 5 (de acuerdo con lo sugerido por el Director General e incluido en la Resolución 462 de la reunión de la CCEAG, en 2007). Lo anterior implica que dichas recomendaciones deberán ser analizadas con mayor detenimiento por la JIA y/o que se necesitan recursos adicionales, para lo cual se hace necesario que dicho ente rector tome las decisiones del caso. Además, la Dirección General considera que ciertas recomendaciones deben ser aclaradas por los consultores. A continuación se realizan las observaciones y los comentarios sobre las recomendaciones específicas que estarían dentro de esas tres categorías.

Las recomendaciones 200, 203, 208 y 220 deben ser abordadas a nivel de la JIA y del Comité Ejecutivo, en vista de que ameritan mayor discusión y decisiones de política que les corresponde tomar a los órganos de gobierno, dado que adoptar acciones de manera unilateral en estos temas no forma parte del mandato del Director General. La Dirección General apoya la recomendación 203, sobre la necesidad de revisar la función del PMP como documento estratégico, pero considera que esta decisión debe tomarse a los más altos niveles del gobierno del Instituto.

La Dirección General no está en capacidad de dar respuesta a las recomendaciones 204, 207 y 229, dado que necesita aclarar con los consultores algunos aspectos contenidos en ellas. Con respecto a la recomendación 205, si bien el IICA se encuentra revisando el progreso alcanzado con ciertos socios estratégicos antes de renovar cualquier convenio, reconoce que se necesita un análisis más profundo, para lo cual se requiere una mayor cantidad de recursos. En el caso de las recomendaciones 206, 214, 220 y 228, es necesario analizar con mayor detenimiento los aspectos para los cuales se necesitarán recursos adicionales. Si bien el IICA reconoce la necesidad de mejorar y en la actualidad está revisando los perfiles para los Representantes, es necesario un mayor análisis, para lo cual también se necesitarán más recursos (recomendación 223).

V. Conclusiones y futuras acciones

Como se indicó anteriormente, la Dirección General acoge con agrado el informe y considera que el mismo ha llegado en el momento oportuno, cuando el Instituto continúa con el proceso de modernización institucional y busca maneras de reestructurar su base de recursos humanos profesionales y técnicos. El informe contiene varias recomendaciones importantes que contribuirán con este proceso y mejorarán el reposicionamiento del IICA para apoyar a sus Estados Miembros de manera más efectiva.

La Dirección General desea reiterar las innumerables limitaciones y desafíos que enfrentó y sigue enfrentando la nueva Administración desde el inicio de sus funciones, en enero de 2002. A pesar de ello, se han emprendido muchos esfuerzos e iniciativas (como se describe en la sección II) dirigidas a reestructurar el Instituto en varios niveles, respondiendo a la vez a las necesidades prioritarias de los Estados Miembros. Debe reconocerse, además, que un presupuesto congelado desde 1995 ha impuesto una seria limitación sobre el IICA en sus esfuerzos por atraer personal profesional y técnico altamente calificado y para que el Instituto responda de manera eficaz a las demandas de sus Estados Miembros. En la medida en que los recursos del IICA le han permitido responder a dichas demandas, así lo ha hecho, aunque en algunos casos, lo ha hecho de manera selectiva.

La Dirección General espera que el informe facilite una nueva fase para la modernización del IICA y el mejoramiento de su capacidad técnica. El Instituto espera recibir la respuesta de los Estados Miembros en relación con el informe y manifiesta su disposición a trabajar con el Comité Guía, la CCEAG, el Comité Ejecutivo y la Junta Interamericana a fin de implementar las acciones que se decidan por mutuo acuerdo derivadas de las recomendaciones de la presente evaluación.

VI. Addendum sobre masa crítica (mayo de 2008)

La Comisión Consultiva Especial de Asuntos Gerenciales, en la reunión celebrada en abril de 2008 en San José, recomendó a la Dirección General llevar a cabo un análisis interno de la masa crítica necesaria para cumplir con los objetivos y roles del IICA establecidos en el PMP 2006-2010 y las resoluciones de la JIA y el Comité Ejecutivo. En cumplimiento de dicha recomendación, la DLTGC está llevando a cabo un análisis interno para establecer los requerimientos de personal técnico necesario para cumplir eficazmente con esos objetivos y roles (masa crítica). Estos requerimientos de personal técnico se comparan con la capacidad técnica instalada y como producto de este ejercicio se identifica la capacidad técnica faltante para cumplir cabalmente los mandatos de los Estados Miembros, plasmados en el PMP y las resoluciones

APÉNDICES

APÉNDICE 1
Términos de referencia definidos por el Comité Ejecutivo
para la evaluación

- a) **Encomendar la evaluación a un grupo de expertos ajenos al Instituto.** Con este propósito, se recomendó conformar un grupo de tres expertos con amplia experiencia en actividades relativas al desarrollo de capacidades científicas y tecnológicas y su transferencia, y con:
- Conocimiento de los programas del IICA y de los organismos internacionales;
 - Dominio de los idiomas inglés y español; y
 - Facilidad para trabajar en equipo y ejecutar el trabajo relativo a la evaluación, que incluya la compilación de información, la realización de entrevistas a funcionarios en las oficinas centrales y en algunas Representaciones claves en los Estados Miembros.
- b) **Alcance de la evaluación.** Conforme lo acordado por el Comité Ejecutivo, la evaluación y presentación de resultados deben incluir:
- Temas actuales y la forma como se están atendiendo;
 - Disponibilidad de los expertos de alto nivel (total de horas persona disponibles y cantidad dedicada a labores burocráticas y administrativas);
 - Capacidad de ofrecer soluciones tecnológicas integrales;
 - Niveles de especialidad/capacidad de los expertos para atender los temas; y
 - Niveles de salarios y edades de los técnicos.

APÉNDICE 2

IICA/CE/Res.447(XXVI-O/06)

28 de septiembre de 2006

Original: español

RESOLUCIÓN No. 447**ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DEL IICA**

EL COMITÉ EJECUTIVO, en su Vigésimo Sexta Reunión Ordinaria,

CONSIDERANDO:

Que es conveniente y oportuno realizar un análisis de las capacidades técnicas del personal del IICA, en virtud de la decisión de adoptar el Plan de Mediano Plazo 2006-2010;

Que los Estados Unidos de América y México han ofrecido contribuciones especiales para apoyar el cumplimiento del citado análisis;

Que el Comité Ejecutivo estableció una comisión especial para recomendar los términos de referencia para realizar ese análisis, y que esa comisión ha entregado sus recomendaciones al Comité, que incluyen los términos de referencia (anexo A) y otras pautas para la realización del análisis (anexo B);

RESUELVE:

1. Instruir al Director General para que, con la contribución de expertos externos, apoye y coordine el análisis de las capacidades técnicas del personal del IICA, de acuerdo con los términos de referencia contenidos en el Anexo A de esta resolución y las pautas adicionales que establece el Anexo B. El análisis deberá ser presentado a los Estados Miembros y considerado por el Comité Ejecutivo antes de finalizar el primer semestre de 2007.
2. Agradecer a los Estados Unidos de América y México por sus aportes especiales para apoyar la realización del análisis.
3. Instar a los otros Estados Miembros, a los países asociados y a los observadores permanentes a que aporten recursos financieros y de otros tipos para realizar el análisis.

ANEXO A

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EVALUAR LAS CAPACIDADES TÉCNICAS

1. Antecedentes

A la fecha, el IICA ha venido respondiendo, en la medida de sus capacidades, a los mandatos de la JIA y a los retos que impone la agricultura y la nueva ruralidad. Así el Instituto ha respondido a las preocupaciones y las demandas de sus Estados Miembros y a los grandes temas referentes a:

1. La promoción del comercio y la competitividad de los agronegocios
2. La promoción de la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos
3. La promoción de la biotecnología y la bioseguridad.

El desarrollo de estos temas especializados y otros que se consideran incorporar en la agenda del 2007, tales como el manejo sostenible de los recursos naturales y el ambiente y el concerniente a bioenergéticos generados a partir de materias primas agrícolas, son de preocupación para los miembros del Comité Ejecutivo y los propios ministros de agricultura.

Por lo anterior, se llevará a cabo una evaluación externa de la capacidad técnica actual del Instituto, concretamente del capital humano, para determinar si el IICA cumple cabalmente con la atención eficiente de los temas emergentes y si cuenta con los recursos financieros y presupuestarios necesarios para abordar los temas técnicos y las prioridades ya aprobados por el IICA.

Asimismo, se deberán determinar las capacidades reales del Instituto para incursionar en otros temas técnicos de importancia y preocupación para los países miembros.

2. Características de los requerimientos de evaluación

Además de atender las demandas antes descritas, para realizar la evaluación se debe considerar lo siguiente:

- Un grupo de tres expertos con amplia experiencia en actividades relativas al desarrollo de capacidades científicas y tecnológicas y su transferencia;
- Conocimiento de los programas del IICA y de los organismos internacionales;
- Dominio de los idiomas inglés y español;
- Facilidad para trabajar en equipo y ejecutar el trabajo en un período de alrededor de 15 días, que incluya la compilación de información, la realización de entrevistas a funcionarios en las oficinas centrales y en algunas Representaciones claves en los Estados Miembros;
- Evaluación y presentación de resultados con respecto a:

Temas actuales y la forma como se están atendiendo;

Disponibilidad de los expertos de alto nivel (total de horas persona disponibles y cantidad dedicada a labores burocráticas y administrativas);

- Capacidad de ofrecer soluciones tecnológicas integrales;
- Niveles de especialidad/capacidad de los expertos para atender los temas;
- Niveles de salarios y edades de los técnicos.

Deberán presentarse debidamente documentados los conocimientos científicos, técnicos y socioeconómicos indispensables para ejecutar los proyectos.

3. Evaluación

Con base en las evaluaciones se harán las observaciones pertinentes y se elaborarán recomendaciones al Comité Ejecutivo y a la JIA.

Fecha de elaboración: septiembre de 2006

ANEXO B

CONCLUSIONES GENERALES DE LA COMISIÓN ESPECIAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD TÉCNICA DEL IICA

- Los documentos de términos de referencia (pautas) desarrollados por México serán la base para el análisis de la capacidad técnica del IICA.
- Evaluación de la capacidad técnica del IICA para responder a las demandas de los países especificadas en el Plan de Mediano Plazo (PMP) y en las Agendas Nacionales, Regionales y Hemisféricas. En adición a las áreas mencionadas en el documento de términos de referencia, se incluirán las otras que se encuentran en el PMP y la referente a seguros agropecuarios, tal como lo solicitó la JIA.
- Identificar fortalezas y debilidades, brechas y capacidades.
- Analizar la demanda insatisfecha.
- Evaluar la calidad y la distribución de los profesionales entre regiones y áreas técnicas.
- El análisis también deberá considerar la disponibilidad de fondos suficientes para que los profesionales puedan llevar a cabo sus funciones, así como la disponibilidad de personal de apoyo.
- Evaluar la capacidad del IICA para competir y atraer técnicos de calidad.

Proceso que se debe seguir:

- Habrá un comité guía, integrado por un país de cada región (5). Cada región seleccionará a su representante. El IICA ejercerá la Secretaría Técnica.
- El IICA realizará primero una evaluación interna (60 días).
- Se someterá al Comité Guía la evaluación interna para su revisión y análisis.
- Los miembros someterán preguntas adicionales para guiar al equipo de evaluación externa (30 días).
- Equipo de evaluación externa (tres o más miembros). Los países pueden proveer miembros para el equipo. Los miembros tendrán las características especificadas en el documento proporcionado por México.
- Evaluación externa (60 días).
- La meta es tener la evaluación finalizada y entregada al Comité Guía en marzo de 2007.

APÉNDICE 3

IICA/CE/Res.462(XXVII-O/07)

17 de mayo de 2007

Original: español

RESOLUCIÓN No. 462**AVANCES EN EL ANÁLISIS
DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DEL IICA**

El COMITÉ EJECUTIVO, en su Vigésimo Séptima Reunión Ordinaria,

VISTA:

La presentación del informe sobre el análisis de las capacidades técnicas del IICA, realizada ante el Comité Ejecutivo por la empresa “Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial SIDE S.A.”,

CONSIDERANDO:

Que el Comité Ejecutivo, mediante la resolución IICA/CE/Res.447(O/06) “Análisis de las capacidades técnicas del IICA”, instruyó al Director General para que apoyara y coordinara la evaluación de las capacidades técnicas del personal del IICA, por parte de expertos externos y que la presentara a la consideración de los Estados Miembros y del Comité Ejecutivo antes de finalizar el primer semestre de 2007;

Que en cumplimiento de ese mandato la Dirección General del Instituto contrató a la empresa Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial SIDE S.A., la cual ha presentado al Comité Ejecutivo un informe sobre la evaluación de las capacidades técnicas del personal del IICA, de acuerdo con los términos de referencia aprobados por el Comité Ejecutivo, las orientaciones del Comité Guía y el calendario de trabajo elaborado con la Dirección General;

Que el referido informe ha sido expuesto por la citada empresa consultora en el curso de la presente reunión ordinaria del Comité Ejecutivo;

Que el Director General sugirió al Comité Ejecutivo clasificar las recomendaciones del informe de conformidad con los siguientes cinco criterios: i) recomendaciones que pueden implementarse por decisión del Director General y que no requieren recursos adicionales; ii) recomendaciones que pueden implementarse por decisión del Director General y que requieren recursos adicionales; iii) recomendaciones que requieren la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto, pero que no requieren recursos adicionales; iv) recomendaciones que requieren la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requieren fondos adicionales; y v) las recomendaciones que requieran la modificación de la Convención del Instituto.

RESUELVE:

1. Acoger el informe de la empresa “Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial SIDE S.A.” sobre los avances en la evaluación de las capacidades técnicas del personal del IICA y agradecer a esa empresa y al Comité Guía por el trabajo realizado.
2. Encomendar al Presidente del Comité Ejecutivo que envíe a todos los Ministros de Agricultura de los Estados Miembros una carta para remitirles el informe y un resumen ejecutivo preparados por la empresa consultora y solicitarles enviar sus comentarios y observaciones al Director General antes del 31 de agosto de 2007.
3. Celebrar una reunión extraordinaria de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG) en el último trimestre del 2007.
4. Extender la vigencia del Comité Guía (Steering Committee) hasta la próxima reunión de la CCEAG.
5. Solicitar que el Director General designe a los funcionarios que, con la colaboración del Comité Guía, elaboren un análisis del informe que incluya una priorización de las recomendaciones con base en los cinco criterios expresados por el Director General en esta reunión del Comité Ejecutivo, y que ese análisis sea presentado como documento de trabajo de la reunión extraordinaria de la CCEAG.
6. Encomendar a la CCEAG que en su sesión extraordinaria que se realizará en el último trimestre del 2007 prepare una propuesta para profundizar la reforma del Instituto, tomando en consideración los comentarios de los Estados Miembros y el análisis realizado por la Dirección General, la cual será presentada al Comité Ejecutivo en 2008 y a la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) en 2009.

APÉNDICE 4

IICA/JIA/Res.430(XIV-O/07)
27 de julio de 2007
Original: español

RESOLUCIÓN No. 430**AVANCES EN EL ANÁLISIS DE LAS
CAPACIDADES TÉCNICAS DEL IICA**

La JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA (JIA), en su Decimocuarta Reunión Ordinaria,

VISTO:

El informe presentado a la Decimocuarta Reunión Ordinaria de la JIA por el señor Paul Murphy, en su calidad de Presidente de la Vigésimo Séptima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo,

CONSIDERANDO:

Que por medio de la resolución IICA/CE/Res.447(XXVI-O/06), el Comité Ejecutivo estableció el procedimiento para la realización del análisis de la capacidad técnica del IICA;

Que para la implementación de dicha resolución se estableció el Comité Guía liderado por el señor Víctor Villalobos de México e integrado por representantes de Costa Rica, Panamá, Paraguay, Argentina, Canadá, Belice y México, con la responsabilidad de encaminar los trabajos de la empresa consultora a la que se encargó la realización de la referida evaluación;

Que después de haber recibido el informe de avances del consultor (el Informe), el Comité Ejecutivo, por medio de la resolución IICA/CE/Res.462(XXVII-O/07), estableció un proceso para el seguimiento del informe, el que incluyó consultas al respecto a todos los Estados Miembros del Instituto;

Que los Ministros de Agricultura de los Estados Miembros no tuvieron el tiempo suficiente para revisar el Informe y formular y enviar sus observaciones y comentarios al Director General;

Que las recomendaciones del Informe, una vez que sean evaluadas favorablemente por el Director General y los países miembros, puedan ponerse en práctica siempre y cuando no requieran la adopción de decisiones por parte de los órganos de gobierno del Instituto.

RESUELVE:

1. Instruir al Director General, de acuerdo con las observaciones y los comentarios recibidos de todos los Estados Miembros, para que elabore y ponga en práctica un plan de acción para la implementación de las recomendaciones contenidas en el Informe de Análisis de la Capacidad Técnica del Instituto.

2. Instruir al Director General para que presente a las reuniones de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales, en el último trimestre de 2007, y a la XXVIII Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo un informe de avances en la implementación del indicado plan de acción.
3. Extender la vigencia del Comité Guía hasta la realización de la Decimoquinta Reunión Ordinaria de la JIA en 2009.
4. Encomendar al Comité Guía para que, con el apoyo del equipo de profesionales que designó el Director General, prepare y presente a la Decimoquinta Reunión Ordinaria de la JIA, por celebrarse en 2009, un informe de las acciones y de los resultados de la implementación de las recomendaciones para el fortalecimiento de la capacidad técnica del Instituto.

OBSERVACIONES DEL COMITÉ GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD TÉCNICA
ACCIONES DEL IICA SOBRE EL PROCESO

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
228	Se recomienda tomar en cuenta las siguientes consideraciones para la reasignación de más recursos y su aprovechamiento efectivo: a) Disminución del número de cargos directivos y que cada Director dedique un porcentaje mayor de su tiempo a responsabilidades directamente asociadas a la calidad de la cooperación técnica; b) Disminución del número de proyectos regionales limitados a espacios geográficos tradicionales del IICA y temas que quizás no los justifican y aumento de los proyectos en nuevos temas (y para los cuales es más viable captar recursos externos) con una cobertura geográfica mayor; c) Asignación de recursos según los criterios de aprovechamiento efectivo de los instrumentos de la cooperación, a fin de alcanzar especialmente los objetivos del instituto en su responsabilidad hemisférica, con beneficios claramente definidos para todas las regiones y países; y d) Reconsiderar la organización basada en oficinas en todos los países, tomando en cuenta las formas alternativas para hacer más efectiva la cooperación.	Estas decisiones gerenciales deben ser consideradas por la Secretaría.	El Gobierno de los Estados Unidos apoya la reasignación de recursos dirigida a mejorar la calidad de la cooperación técnica, con base en decisiones de los órganos de gobierno y de los órganos consultivos del IICA.		<u>Comentario:</u> Estas recomendaciones (a-d) involucran una serie de factores diferentes e interrelacionados. a. Esto es un asunto complejo involucrando varios factores relacionados con la estructura de IICA. En general todos los Directores de Áreas Técnicas, dedican la mayor parte de su tiempo a aspectos técnicos. b. El desarrollo de proyectos está basado en demandas o necesidades por parte de entidades (país, región) o interés de donantes en términos de áreas geográficas. Sí tiene sentido el desarrollar un proyecto en áreas geográficas que no son tradicionales y existen donantes interesados, IICA buscará la oportunidad de desarrollar el proyecto en este sentido. c. IICA está de acuerdo en que se debe desarrollar instrumentos para uso hemisférico para aprovechar al máximo los mismos. También reconoce, por las diferencias que existe entre regiones según necesidades e intereses, que a veces es necesario desarrollar y aplicar instrumentos con un enfoque regional. d. Se considera esto un punto que involucra a países y futuras estrategias y debe ser considerado como parte del desarrollo de un plan estratégico por el IICA.	El IICA tiene una limitación de recursos financieros y humanos, a la vez que ha aumentado la demanda de servicios por parte de los países. Aunque el IICA ha encontrado maneras de responder a las demandas, su capacidad técnica ha disminuido con los años. Por lo tanto, el Comité Guía recomienda que se busque aún más disminuir la parte administrativa y burocrática para beneficiar la parte técnica. Ver 214 y 215. EL COMITÉ GUÍA RECOMIENDA PONER COMO PREÁMBULO AL DOCUMENTO	ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
229	Las recomendaciones ofrecidas al respecto a los montos y reasignación de los fondos conciernen a un trabajo en varios frentes se debe trabajar por etapas, dando señales de que se está haciendo un uso más eficiente de los recursos actuales y que se ha procedido a reasignar recursos a favor de las labores de cooperación técnica, pero de todas maneras es indispensable la ampliación de recursos. Tan pronto el instituto muestre los indicadores de estar tomando las decisiones sugeridas, los países deben considerar la ampliación de las cuotas.	Canadá no puede avalar recomendaciones dirigidas a aumentar los aportes de los Estados Miembros.	El Gobierno de los Estados Unidos considera que algunas de las recomendaciones se pueden implementar con un costo mínimo o sin costo alguno, mientras que otras requerirían un monto significativo de recursos financieros. En la opinión del Gobierno de los Estados Unidos, el IICA debería concentrarse en aquellos componentes en que es posible fortalecer la capacidad técnica del IICA sin tener que invertir un monto significativo de recursos		<u>Comentario:</u> IICA ha continuado buscando reasignar fondos para cumplir con nuevas demandas de los países. Está de acuerdo en continuar ese proceso de buscar ahorros.	EL COMITÉ GUÍA RECOMIENDA PONER COMO PREÁMBULO AL DOCUMENTO El Comité Guía reconoce que la limitación de recursos financieros está afectando la capacidad del IICA para ejecutar el PMP. Está afectando la capacidad de ofrecer salarios competitivos, reclutar y mantener personal internacional y nacional. Reconocer que los países no están dispuestos a aumentar cuotas. Cree que el IICA pronto va a enfrentar una crisis por falta de recursos. <u>Recomendación:</u> esto es un asunto que los órganos de gobierno necesitan discutir más a futuro. ¿Qué debe hacer el IICA en el futuro? ¿Qué estrategia?	iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales.
192	Respecto al papel del instituto, se recomienda que desempeñe un papel más técnico, de liderazgo, de visión prospectiva y de anticiparse a los hechos que van a tener influencia en las decisiones que se deben tomar para el bien de la agricultura; entonces para poderlo hacer, se recomienda que se reconsidere la agenda y organización actual con un orden de prioridades a nivel hemisférico, regional y	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<u>Comentario:</u> el IICA está de acuerdo con esta recomendación. <u>En proceso de implementación:</u> En 2006, las áreas técnicas se reestructuraron bajo la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento (DLTGC). Propósito: Proveer un liderazgo técnico más coordinado e integrado que incluya una visión prospectiva de las fuerzas globales y sus implicaciones para las Américas. Las Áreas Técnicas participan proactivamente en actividades globales y monitorean eventos mundiales		ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	nacional						
193- 194	193.- Se recomienda al IICA se concentre en aquellas acciones que contribuyan mejor al desarrollo de la capacidad de los países para definir las medidas adecuadas en distintos campos (áreas temáticas) y desarrollar la capacidad de las organizaciones nacionales para ponerlas en práctica. 194.- Considerando que el desarrollo de la información y sistemas de comunicaciones, y la creciente participación del sector privado hacen cada día más difícil separar los genuinamente bienes públicos y dentro de ellos los globales se recomienda al IICA realizar un análisis cuidadoso de los bienes y servicios que va a generar en el marco de un nuevo orden internacional, para cumplir en la mejor forma posible su responsabilidad de organismo con mandato hemisférico	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			193.- <i>Comentario:</i> La Dirección General está de acuerdo con esta recomendación. Se realiza un diálogo continuo con los países para definir las necesidades y los bienes y servicios que el IICA debería ofrecer en forma de agendas. La disminución de recursos financieros de los MAG es una limitación a los esfuerzos del IICA para mejorar la capacidad nacional. La habilidad del IICA para desarrollar nuevas capacidades requiere nuevos recursos financieros, tanto para el Instituto como para los MAG. 194.- <i>Comentario:</i> El IICA está de acuerdo. Esto debería ser parte de una planificación estratégica que involucre a los órganos de gobierno.		193.- ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales 194.- iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales.
195	Insistir con fuerza en la importancia de los vínculos económico sociales entre la modernización de la agricultura y el desarrollo rural y las políticas para lograrlos; y en fortalecer la capacidad de los Ministerios de Agricultura para que ellos logren influir en otras autoridades responsables	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<i>Comentario:</i> el IICA está de acuerdo en enfatizar la modernización de la agricultura como forma de afectar el desarrollo rural. <i>En proceso de implementación:</i> Se está desarrollando una iniciativa para la revalorización de lo rural para la Cumbre 2009.		ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	de las inversiones estratégicas, en el medio rural creando un ambiente propicio para la inversión privada y mejora de la capacidad de las organizaciones locales				Para esto se hará énfasis en las relaciones entre agricultura y sector rural a lo largo de 2008-2009, fortalecer la capacidad de los MAG para influenciar actores esenciales, y apoyar sus esfuerzos enfatizando en el enfoque territorial del desarrollo rural		
196	Se recomienda que la JIA tome una actitud más clara y determinante en el quehacer estratégico del instituto como organismo hemisférico y en contribuir para que las demandas nacionales estén más focalizadas en los elementos comunes	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.	El Gobierno de los Estados Unidos solicita que el IICA considere la propuesta de crear un grupo técnico asesor que ayude a desarrollar una estrategia institucional, que sea presentada a los países miembros en las próximas reuniones de los órganos de gobierno y de los órganos consultivos.		<u>Comentario:</u> La definición de una dirección estratégica requiere un proceso de amplia reflexión y diálogo que involucre a los Estados Miembros. La Dirección General considera que esto es de competencia de los órganos de gobierno de IICA y está listo trabajará con los órganos de gobierno y los países miembros para fortalecer este proceso y delinear la dirección estratégica del Instituto		iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales.
197	Considerando que la JIA es un órgano permanente de gobierno, pero que la reunión de la JIA cada dos años y del Comité Ejecutivo cada año, y la agenda en cada caso, no parecen ser suficientes para el análisis y recomendar la estrategia, se recomienda que se renueven los mecanismos, así como el contenido de las agendas de cada reunión, para abordar con más rigor los temas estratégicos para el quehacer del instituto. Se recomienda también que para ello el IICA genere material de creciente calidad en el que	Canadá está de acuerdo con la idea general de esta recomendación, pero requiere aclaraciones con respecto a las recomendaciones sobre las agendas de las reuniones. Las recomendaciones para mejorar las reuniones de la JIA también deben aplicarse al Comité Ejecutivo	El Gobierno de los Estados Unidos apoya la recomendación de mejorar las agendas de las reuniones de los órganos de gobierno y de los órganos consultivos, y de promover que las deliberaciones que se realizan en esas reuniones giren en torno a asuntos más relevantes, mediante la		<u>Comentario:</u> esta recomendación está dirigida a los órganos de gobierno del IICA. La Dirección General está de acuerdo en apoyar las decisiones tomadas.	Revisar los términos de referencia que dieron origen a los órganos de gobierno y regresar a los formados de origen comenzando por SACMI. PRIORITARIO	iii) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto, pero que no requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	sustente el debate y las resoluciones.	y a la CCEAG.	adopción de un enfoque más claro y decisivo en el trabajo estratégico que como organismo hemisférico realiza el Instituto				
198	El PMP es utilizado como el documento de base para el pronunciamiento de la JIA sobre el quehacer del instituto cada cuatro años. Una apreciación que se pone a consideración es si el PMP es el instrumento adecuado para el planeamiento estratégico de la institución, por lo tanto se recomienda el análisis y pronunciamiento de la próxima JIA, al respecto sobre el contenido de este documento.	Canadá está de acuerdo con esta recomendación. La CCEAG y el Comité Ejecutivo deben iniciar el análisis del PMP antes de la próxima reunión de la JIA.	El Gobierno de los Estados Unidos está de acuerdo con la recomendación de que los órganos de gobierno del IICA revisen el Plan de Mediano Plazo (PMP), con el fin de determinar si es el instrumento idóneo para el proceso de planificación estratégica del Instituto.		<i>Comentario:</i> la Dirección General considera esto de responsabilidad de los órganos de gobierno. Está de acuerdo en apoyar cualquier decisión que se tome al respecto.	Adoptar recomendación como está, analizar el PMP primero por SACMI, CE y por último JIA. PRIORITARIO Ver 203	iii) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto, pero que no requiere recursos adicionales
199	Considerando que en el PMP 2006-2010, el IICA abordará nuevos temas en el interés hemisférico, se recomienda que el quehacer del instituto no se defina en forma aditiva; siendo indispensable que deje de hacer algunas cosas en otros temas y acciones a nivel nacional y regional y, por lo tanto, proceder a una reasignación de recursos. Al respecto se recomienda una separación más clara entre la acción a los tres niveles espaciales; lo que son áreas	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.	El Gobierno de los Estados Unidos apoya la reasignación de recursos dirigida a mejorar la calidad de la cooperación técnica, con base en decisiones de los órganos de gobierno y de los órganos consultivos del IICA.		<i>Comentario:</i> El IICA ha emprendido varias acciones para intentar responder a las crecientes necesidades con un presupuesto cada vez más reducido en términos reales. Todos esos programas han sido llevados a cabo con impactos muy positivos. Esto ha requerido movilizar recursos a estas nuevas áreas El IICA ha eliminado un área estratégica en PMP 2006-2010: Educación y Capacitación, que ha sido convertida en una unidad de apoyo dentro del contexto de Gestión del Conocimiento. La Dirección General continuamente busca identificar		iii) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto, pero que no requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	temáticas tradicionales y emergentes; y el instrumentos para la cooperación; y como se dará respuesta a los asuntos coyunturales y sus implicaciones para la agenda de mediano plazo				recursos disponibles para proveer más financiamiento a estos programas. Se reconoce, sin embargo, que los recursos disponibles no son suficientes para apoyar adecuadamente las nuevas áreas técnicas y para mantener los igualmente importantes programas técnicos existentes.		
200	Considerando el surgimiento de temas de interés por parte de países en distintas regiones, se recomienda reconsiderar la lógica geográfica (5 regiones) que dio origen a los proyectos regionales y crear una forma de cooperación y de asignación de recursos que permita atender las nuevas necesidades expresadas por grupos de países en diferentes regiones.	Canadá está de acuerdo con la idea de que debe haber flexibilidad en los proyectos o iniciativas, pero considera que se requiere más discusión con respecto al tema de los grupos regionales.	El Gobierno de los Estados Unidos no apoya una reorganización de gran escala del IICA. Sin embargo, podemos apoyar medidas dirigidas a lograr una coordinación más eficaz entre las oficinas ya existentes.		<i>Comentario:</i> La Dirección General considera que esto es un tema que requiere más análisis. Un cambio de esta naturaleza debe ser parte de un plan estratégico del Instituto.		iii) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto, pero que no requiere recursos adicionales
201	En cuanto a las acciones regionales en general, se recomienda que el IICA valore su papel actual a ese nivel y focalice su quehacer en lo que es más relevante y que haga muy explícito cuáles son temas y tipos de acciones a nivel de regiones en los que su quehacer es indispensable. Los criterios para definir acciones de corte regional deben ser: La relevancia del problema o tema; el compromiso de los gobiernos en dicho tema, incluyendo el aporte real de recursos; el interés expreso de otras organizaciones internacionales y regionales para trabajar junto con el IICA; y la posibilidad clara de obtener recursos externos para	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<i>Comentario:</i> la Dirección General está de acuerdo con esta recomendación. <i>En proceso de implementación:</i> Desde 2003, el IICA adoptó las reuniones regionales de planeamiento para: Establecer verdaderas agendas regionales; Definir áreas prioritarias de concentración; y para articular las agendas nacionales, regionales y hemisféricas. Logros: Equipo técnico más coordinado; Mejor ambiente de trabajo; Mejor comprensión de las demandas de los países; Responsabilidades definidas en los niveles hemisférico, regional y nacional (vea Párrafo 192)		i) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que no requiere recursos adicionales

N° Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. N° 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	complementar los aportes nacionales y los del IICA.						
202	Reconociendo que las agendas nacionales son importantes y necesarias; pero que deben guardar más consistencia con el PMP y debe haber un mejor equilibrio con los objetivos del IICA como organismo hemisferio, se recomienda que el instituto sea más específico en presentar a los países los alcances de las agendas nacionales y no dejarlas como una oportunidad para que al instituto se le hagan solicitudes más allá de lo que es su competencia y que por limitaciones de recursos no puede cumplir.	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<u>Comentario:</u> la Dirección General está de acuerdo con esta recomendación. <u>En proceso de implementación:</u> Las nuevas Agendas Nacionales propuestas son revisadas por el Comité de Programación incluyendo la DLTGC antes de ser aprobadas para asegurar consistencia con el PMP. Se ha preparado e implementado un nuevo Procedimiento para Desarrollar las Agendas de Cooperación Técnica. <u>A futuro:</u> Este nuevo procedimiento será continuamente revisado y mejorado.		i) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que no requiere recursos adicionales
203	La dispersión de áreas temáticas que se incluyen en el PMP es amplia y revela que existe una demanda al respecto, por lo tanto se recomienda definir con precisión lo que el IICA hará en cada caso y para lograr cuáles productos; es decir, su estrategia. Al respecto, se recomienda que se haga un análisis profundo en aras de definir una verdadera estrategia a mediano plazo y se sugiere que para ello el instituto cuente con el apoyo de profesionales independientes, totalmente ajenos al interés de la continuidad de acciones asociadas a la percepción y preferencia de los técnicos de la institución.	Canadá está de acuerdo con la recomendación de realizar un análisis profundo para definir la estrategia; pero considera que se requiere más discusión sobre el uso de profesionales independientes.		El IICA tendrá que abocarse a crear una masa crítica en Agricultura competitiva, SAIA, Biotecnología y Bioseguridad, agricultura orgánica y desarrollo rural	<u>Comentario:</u> La Dirección General considera que esto es de competencia de los órganos de gobierno del IICA. Está de acuerdo en apoyar cualquier decisión al respecto.	Rescatamos que hay que formular una verdadera estrategia de mediano plazo (Ver 198) y definir quién debe formularla. Recomendamos fortalecer el proceso.	iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales.

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
204	A partir de los lineamientos estratégicos de lo que hará el instituto en cada caso se definan proyectos bien articulados a nivel hemisférico, regional y nacional, definiendo funciones diferenciadas en cada nivel. Y que se proceda a captar recursos externos, para lo cual será fundamental la calidad de propuestas, el liderazgo técnico y la imagen institucional y los recursos de contrapartida	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<u>Observación:</u> Se considera esta recomendación de competencia de los órganos de gobierno del IICA como parte de una planificación estratégica. <u>En proceso de implementación:</u> en los programas hemisféricos planteados en el PMP, la DLTGC realiza su planificación para articular a nivel hemisférico, regional y nacional.		iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales.
205	Considerando que el IICA tiene una larga historia de firma de acuerdos y convenios y de establecimiento de alianzas , algunas de ellas exitosas, se recomienda hacer un análisis de las iniciativas en curso y valorar los factores que han contribuido al éxito para emular más de estas relaciones en el futuro	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<u>Comentario:</u> la Dirección General está de acuerdo en principio con esta recomendación. <u>En proceso de implementación:</u> El IICA está revisando el progreso alcanzado con ciertos aliados estratégicos, antes de renovar cualquier acuerdo. Reconoce que se necesita un análisis más profundo de las experiencias. Sin embargo, esto requerirá una fuerte inversión de fondos. No está claro el costo/beneficio.		ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales
206	Considerando que establecer instrumentos de política sectorial efectivos y construir organizaciones públicas y del sector privado responsables de su administración, son unas de las tareas más importantes que confrontan los países, se recomienda que este sea un aspecto en el que el IICA ejerza liderazgo a nivel hemisférico. Para ello desde luego debe contar con el personal y la estrategia necesaria	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.	El Gobierno de los Estados Unidos apoya la definición y priorización de los instrumentos de cooperación técnica que utiliza el IICA para cumplir con su misión. Apoyamos las siguientes herramientas de cooperación técnica de alta prioridad: • Organización de foros/seminarios		<u>Comentario:</u> La Dirección General está de acuerdo con esta recomendación. Dentro de las áreas temáticas, se busca trabajar en el desarrollo de políticas de estado y sectoriales y para fortalecer las organizaciones públicas. Hace falta un área y recursos especializados en políticas para profundizar sobre lo mismo. Se considera que, por requerir más recursos, se necesita un mayor análisis dentro del análisis estratégico.		ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales. iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
			sobre temas hemisféricos identificados, • Capacitación de facilitadores, • Intercambio de información, y Documentación/difu sión de experiencias.				gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales.
207	Considerando que la <i>gestión ambiental</i> adecuada en la agricultura, la agroindustria y el medio rural son una exigencia, se recomienda que el trabajo al respecto sea una norma extendida y no un área en particular y menos aun limitarla al concepto de recursos naturales.	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<i>Comentario:</i> La Dirección General considera esencial tener especialistas liderando esta área por la importancia mundial de temas tales como cambio climático, desertificación, deforestación. Se requiere “expertise” en los temas para mantener informado al Instituto y para representar al Instituto en los foros pertinentes. Estamos de acuerdo que, además, el tema ambiental debe ser extendido a todas las áreas técnicas.		i) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que no requiere recursos adicionales.
208	Se recomienda que la proporción de recursos de cuotas sea mayor para la acción hemisférica que genera bienes públicos internacionales de interés para todos los países, y se deben ir aumentando otros aportes (especialmente de los países, extra cuotas), a medida que se dan particularidades e intereses de cada región o país.	Canadá está de acuerdo con la recomendación de que la proporción de recursos sea mayor para bienes públicos internacionales de interés; se requiere más discusión con respecto al aumento de los aportes de recursos extra cuotas.	El Gobierno de los Estados Unidos apoya un incremento en la asignación de recursos cuota a actividades hemisféricas, más que a actividades nacionales o regionales.		<i>Comentario:</i> La Dirección General considera que este es un tema estratégico sobre dónde colocar los recursos limitados del Instituto y que involucra a los órganos de gobierno.	Adoptarlo y recatarlo como PRIORIDAD. Para la segunda parte, poner especial atención a programas especiales y quien definiría estos programas.	iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales.
209	El IICA en prospectiva afronta uno de los desafíos más importantes en cuanto a tener la capacidad técnica en todas las áreas temáticas que surgen	Canadá requiere más evidencias antes de tomar la decisión de apoyar esta			<i>Comentario:</i> La Dirección General no está de acuerdo con la recomendación de que el Instituto debe optar por menos staff permanente. Para liderar en áreas estratégicas en el hemisferio,	Definir cómo atendemos los temas emergentes reconociendo dos cosas, que los especialistas ya traen sus temas de trabajo	ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del

N° Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. N° 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	(y por lo tanto tener más personal) o tener la habilidad, el prestigio y los recursos para movilizar capacidades que ya existen en algunos países y que están disponibles para su aprovechamiento. Al respecto se recomienda optar por tener un número más reducido de personal permanente y movilizar más capacidad existente en los países.	recomendación.			se requiere de un staff mínimo de profesionales de alta capacidad. Si actualmente se tiene la capacidad o no es la pregunta fundamental de esta evaluación. Se busca aumentar recursos humanos y financieros externos para cubrir asuntos que consultores pueden manejar. Sin embargo, si el IICA va a proveer liderazgo en una forma prospectiva para orientar a los países miembros, se requiere una cantidad mínima de staff especializado para definir estratégicas y líneas de acción, y para representar al IICA en foros internacionales con autoridad. A pesar de las limitaciones financieras del Instituto, la Dirección General continúa buscando los recursos humanos técnicos para responder a las nuevas demandas de los países.	y cómo vamos a agregar temas adicionales, y que hay un presupuesto fijo de 30 mill. Enviar a SACMI y verlo desde las perspectivas de los expertos externos, fortalecer la necesidad de tener la ayuda de consultores, calificar quiénes son de verdad expertos y quiénes se descartan. Pero cómo se balancean estas recomendaciones contra lo que IICA ha estado haciendo?	Director General y que requiere recursos adicionales
210	Considerando que el personal PPI del IICA requiere una renovación sustentada en criterios de calidad y efectividad y otras consideraciones que garanticen contrataciones de personal calificado, se recomienda un aplicación estricta de los criterios adecuados para las próximas contrataciones. Y para los que se queden, una actualización importante, especialmente para cumplir un papel más efectivo en relación con temas actuales y emergentes y para desarrollar la habilidad y captar los recursos para movilizar capacidades	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.		El personal debe tener formación científico técnica en su área académica; formación teórico práctica; formación en conciencia social; formación humana (ética y moral). Además: competencias socio-culturales; interpersonales; individuales; metodológicas, operacionales y técnicas	<u>Comentario:</u> la Dirección General está de acuerdo con esta recomendación. <u>En proceso de implementación:</u> sobre los criterios apropiados, Recursos Humanos y DLTGC están mejorando el proceso de reclutamiento. Los puestos locales técnicos son revisados y aprobados por miembros de la DLTGC y DORI. El proceso de reclutamiento de PPI técnicos es liderado por miembros de la DLTGC. Los perfiles profesionales son desarrollados por los responsables de las áreas técnicas. El Director y los miembros de la DLTGC participan en el proceso y lideran la decisión sobre los candidatos. El Director de la DLTGC participa en		ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
					el proceso de desarrollo de perfiles, entrevistas y reclutamiento de Directores para la DLTGC (La decisión final la hace el Director General basado en consulta y recomendación de DLTGC). Con respecto a actualizar la competencia técnica y el desarrollo profesional: se ha establecido un programa para el desarrollo profesional y técnico del personal. El personal técnico participa en talleres, reuniones y conferencias profesionales. El IICA financiará la actualización de habilidades del personal en las áreas estratégicas clave. Con respecto a Cursos de capacitación y sabáticos. Desde 2004 se ofrece un programa de capacitación en idiomas (I y E). Se están llevando a cabo cursos de metodologías y actualización de todo el personal (hemisférico, regional y nacional) de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos y Desarrollo Rural en 2008.		
211	Considerando que la diferencia salarial entre PPL y PPI es un tema que merece una atención especial, se recomienda que el IICA realice una consulta sobre la forma en la que el tema está siendo resuelto en otros organismos internacionales y genere una propuesta para abordar esta situación.	Canadá está de acuerdo con que se realice una consulta sobre este asunto.			<u>Comentario:</u> la Dirección General considera que este es un punto importante que debe ser estudiado y analizado. Sin embargo, se considera que un cambio de esta naturaleza es significativo, requiere cambios de políticas institucionales y afectará las finanzas del Instituto. Por lo tanto, debe ser considerado dentro del espíritu del desarrollo estratégico del Instituto.	Apoyamos que se analice qué hacen otras organizaciones pero ampliarlo no solo con el tema de PPL o PPI si no también con lo que está ocurriendo en las regiones y hacer un análisis más profundo, así como estudio para buscar más recursos. (Las categorías de PPI y PPL y demás, deben de ser reconsideradas debido a las funciones que realizan a nivel nacional y	iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales.

N° Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. N° 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
						fuera de su oficina.	
212	Con el fin de tener una valoración continua del personal, se recomienda que se diseñe y se ponga en práctica un sistema de indicadores de desempeño del personal y su evolución en el tiempo. Este debe incluir además de los datos generales, las capacidades técnicas, las actitudes, los logros, los reconocimientos, etc.	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.	El Gobierno de los Estados Unidos apoya el desarrollo de una estrategia integral de recursos humanos, que incluiría la elaboración de perfiles profesionales para todos los puestos, la definición de procesos de reclutamiento y contratación, la implementación de programas de desarrollo del personal y el desarrollo de indicadores del desempeño del personal.		<i>Comentario:</i> La Dirección General considera que se puede analizar y estudiar esta recomendación para el personal técnico. El IICA tiene un sistema extensivo de evaluación para todo su personal. Se requerirán recursos para desarrollar el sistema.		ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales
213	Reconociéndose que los consultores se han convertido en uno de los recursos humanos más importante para el IICA, se recomienda que se elabore un registro internacional actualizado de consultores, con información por área temática, aspectos particulares de conocimiento, experiencias previas, honorarios que cobra, dominio de idiomas y especialmente capacidad de entrega (“delivery”), así como mecanismos de comprobación sobre la calidad e idoneidad de los consultores. También se recomienda que se apliquen en forma más estricta las normas	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<i>Comentario:</i> la Dirección General está de acuerdo. El IICA es ahora más estricto en la implementación de sus políticas sobre consultores durante los últimos dos años. <i>En proceso de implementación:</i> La DLTGC y la División de Recursos Humanos han iniciado el diseño de la base de datos de consultores, en la cual se incluirá información por área temática, aspectos particulares de conocimiento, experiencias previas, honorarios que cobra, dominio de idiomas y capacidad de entrega (“delivery”), así como mecanismos de comprobación sobre la calidad e idoneidad de los consultores y otros aspectos esenciales para la gestión y		i) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que no requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	para contratación de consultores				contratación de consultores. El diseño de la base de datos preverá su vinculación con las bases de datos de consultores en los países.		
214	En relación a la política de recursos humanos, se recomienda afinar las normas para lograr más rigor en los concursos de personal; ofrecer beneficios e incentivos y no necesariamente una calificación de Director para los PPI que asumen responsabilidades técnicas de alto nivel; y reconsiderar los ascensos en base a un sistema riguroso de control de calidad del desempeño del personal y su aplicación estricta para evitar influencias externas en las decisiones de contratación y despido del personal en todos los niveles y cargos.	Canadá requiere más evidencias de la situación actual antes de tomar una decisión sobre esta recomendación.	El Gobierno de los Estados Unidos apoya el desarrollo de una estrategia integral de recursos humanos, que incluiría la elaboración de perfiles profesionales para todos los puestos, la definición de procesos de reclutamiento y contratación, la implementación de programas de desarrollo del personal y el desarrollo de indicadores del desempeño del personal.		<i>Comentario:</i> La Dirección General está de acuerdo con aplicar normas con el mayor rigor, según las políticas establecidas. Se considera que para atraer y mantener los mejores candidatos, el IICA necesita poder competir en los mercados. Par esto, y para ofrecer mayores beneficios, requiere también mayores recursos. Requiere un análisis más en profundidad y recursos adicionales	Se debe evaluar el sistema de evaluación y promoción para el reclutamiento de capacidad técnica definir perfiles de cada puesto. (determinar quién haría esto). Buscar esquema que permita jerarquizar a técnicos y personal nacional para evitar que se cambien los puestos a cargos gerenciales para poder aumentar su salario. Hacer esquema de estímulos o incentivos, y no solo de ascensos, para lograr que el experto se sienta identificado con la institución, especialmente para reconocer a los buenos técnicos.	ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales. iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales. Se considera que cualquier cambio de políticas necesita aprobación de órganos de gobierno apropiado.
215	Se recomienda también establecer los perfiles profesionales que deben constituir la base para la selección de personal y la asignación a las diferentes posiciones, tomando en consideración, con diferentes pesos relativos según el puesto, los siguientes aspectos: actualidad en el tema; experiencia en la función;	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<i>Comentario:</i> La Dirección General está de acuerdo. <i>En proceso de implementación:</i> La DLTGC y la División de Recursos Humanos están elaborando conjuntamente los perfiles actualizados de todos los puestos técnicos del Instituto. Incluyen: Perfiles para Directores de Áreas Técnicas y puestos hemisféricos de la	Ver 214	ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	capacidad de gestión; conocimiento de la institución; conocimiento de la agricultura; capacidad para transmitir conocimiento; facilidad para el trabajo de grupo; facilidad para captar recursos y construir alianzas; conocimiento de los instrumentos para la cooperación técnica; y prestigio profesional.				DLTGC; Perfil de Director de Operaciones Regionales; Perfiles de Especialistas Regionales; Perfiles de puestos técnicos locales; Perfiles para Representante en el país		
216	Considerando la posible utilización de múltiples instrumentos para la cooperación y la experiencia ya ganada por el IICA en su utilización, se recomienda que se desarrolle una estrategia para ello. En cada caso se requiere que se defina el objetivo, la estrategia para su aprovechamiento, las diversas modalidades, los factores limitantes, los indicadores de resultados y la efectividad, la relación Beneficio/Costo para la acción hemisférica, subregional y nacional, etc	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<u>Comentario:</u> La Dirección general está de acuerdo en principio con esta recomendación, aunque no en todos los detalles. <u>En proceso de implementación:</u> IICA procura la implementación cualitativa de los instrumentos. La DLTGC tiene la responsabilidad del mejoramiento cualitativo de la cooperación técnica, incluidos los instrumentos. Revisar y definir los instrumentos usados para la cooperación técnica. Se está trabajando en la preparación de una guía conceptual para el uso de los instrumentos.		i) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que no requiere recursos adicionales ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales
217	Se recomienda utilizar el esquema de organización del IICA en base a áreas temáticas, concurrente con el uso diferentes instrumentos para la cooperación a nivel hemisférico, regional y nacional. Esto podría implicar que algunos de los instrumentos referidos sean utilizados con mayor prioridad y que también se haga una contabilización de los recursos	Canadá requiere más evidencias antes de tomar una decisión sobre esta recomendación.	El Gobierno de los Estados Unidos apoya la definición y priorización de los instrumentos de cooperación técnica que utiliza el IICA para cumplir con su misión. Apoyamos las	Convertirse cada vez más en una organización basada en la información, compuesta de especialistas... que se retroalimenten de sus colegas y los actores relevantes	<u>Comentario:</u> La Dirección General reconoce la importancia de instrumentos para la calidad y efectividad de la cooperación técnica. Sin embargo, no está claro cuáles serán las consecuencias y costos de crear unidades basadas en instrumentos. En algunos casos, unidades basadas en instrumentos existen (informática, publicaciones, proyectos, educación a distancia, centro de liderazgo, gestión de		ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	asignados según cada instrumento y no solo por áreas.		siguientes herramientas de cooperación técnica de alta prioridad: • Organización de foros/seminarios sobre temas hemisféricos identificados, • Capacitación de facilitadores, • Intercambio de información, y • Documentación /difusión de experiencias.		conocimiento). <i>En proceso de implementación:</i> se evaluarán otros instrumentos para determinar su importancia general (hemisférica, regional y nacional) e implicaciones de recursos.		
218	Integración de las páginas de Internet del IICA en la Sede Central y en los países; un mejor aprovechamiento del Centro de Capacitación a Distancia (CECADI); mas claridad en cuanto a la audiencia y los contenidos técnicos de las publicaciones (un tipo de publicación que se recomienda es una Carta Ejecutiva en la que se resume sistemáticamente los hechos de mayor actualidad y sobre los cuales el IICA de una opinión muy bien sustentada); y en cuanto a la investigación y estudios, el IICA debe ser muy acucioso en la captura de resultados de investigaciones y extraer de ellas las lecciones más relevantes asociadas a su papel de generar una visión prospectiva y mejorar su capacidad para atender las necesidades de los países				<i>Comentario:</i> la Dirección General está de acuerdo. <i>En proceso de implementación:</i> (Ver Estrategias sobre instrumentos). Un nuevo portal web está siendo implementado (desde Feb '08): Está centrado en mejorar la Gestión del Conocimiento y integra las páginas web de las Oficinas y la web corporativa. Se pone a disposición y permite compartir conocimiento técnico sobre varios temas, incluidos los "temas de actualidad". El CECADI cambió su estructura y se enfocó en apoyar actividades de cooperación técnica (2006). Está desarrollándose un nuevo plan estratégico. Se reorganizó y reenfocó la difusión de información estratégica del IICA. La DLTGC asumió "ComunIICA"; Su comité editorial está compuesto por los directores de las áreas técnicas. Está enfocada en proveer a los tomadores de decisión conocimientos e información		ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
					prospectivos en aquellas áreas en que el IICA tiene profundidad y está involucrada activamente		
219	Para contribuir al mejor funcionamiento de la DLTGC se recomienda la consolidación de áreas (menos directores); incorporar temas que hasta ahora están en otras partes de la institución; ejecutar proyectos hemisféricos robustos, coincidentes con áreas temáticas; definir una estrategia común para los líderes temáticos; definir las normas para la articulación entre proyectos hemisféricos, regionales y nacionales y mejorar la disponibilidad de recursos económicos y equipo profesional por área, capturando recursos de otras partes del instituto y con proyectos financiados con recursos externos.	Canadá propone que la Secretaría decida cuáles de estas recomendaciones son las apropiadas y si las reformas que recientemente se realizaron en la DLTGC ya responden a estas sugerencias.			<i>Comentario:</i> la Dirección General está de acuerdo. <i>En proceso de implementación:</i> Todas las áreas técnicas han sido integradas en la DLTGC; Estamos desarrollando programas hemisféricos en Políticas y Negociaciones Comerciales, Agricultura Orgánica, Agroturismo, Bioenergía, Biotecnología, SAIA, Tecnología e Innovación, entre otras. Se han desarrollado agendas hemisféricas para cada área técnica. Las iniciativas se coordinan en los niveles regional y nacional Las iniciativas y proyectos han estado recibiendo fondos suplementarios provenientes de financiamiento externo Se han desarrollado perfiles de proyecto para buscar financiamiento externo (Dirección de Alianzas Estratégicas)	Analizar las partes específicas de la recomendación, debido a que en forma general ya se está respondiendo a esta recomendación. ** se van a separar las partes específicas	ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales
220	Se recomienda evaluar las funciones actuales y efectividad de las Direcciones Regionales, considerando que la interacción entre países fuera de regiones es cada vez más intensa y que pone creciente presión para la acción del instituto al respecto.	Canadá está de acuerdo con la recomendación de evaluar las funciones y la eficacia de las oficinas regionales.			<i>Comentario:</i> La Dirección General considera esto un asunto estratégico y requiere un análisis más profundo y mayores recursos. Cualquier cambio de estructura debe estar alineado con el plan estratégico y los objetivos del instituto.	Ver 214 y 215	iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales.
221	En cuanto a la Dirección de Cooperación Horizontal, se recomienda disponer de más recursos y que se cree una ventanilla sobre ofertas y demandas de cooperación horizontal en la página de	La recomendación sobre la página web es muy específica para nuestra consideración.			<i>Comentario:</i> La Dirección General está de acuerdo. Se considera que el uso de la página Web para determinar oferta y demanda no es funcional por considerar que este instrumento debe ser mejor coordinado y dirigido.	Analizar cuál es la experiencia ganada del IICA por las acciones en cooperación horizontal y cuáles son los mecanismos que hacen que estos casos sean exitosos, y fortalecer	ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	Internet del IICA y que se hagan gestiones de recursos complementarios aportados por otras entidades.					la difusión de información de estos éxitos.	recursos adicionales
222	Dirección de Evaluación de Desempeño (DED), se recomienda un análisis de las decisiones subsecuentes a la presentación de sus reportes y la ampliación de las evaluaciones a otras unidades en la SC y reiniciar las evaluaciones a las oficinas	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<i>Comentario:</i> La Dirección General está de acuerdo con esto en principio. <i>En proceso de implementación:</i> Desde el 2002 la DPME ha evaluado 24 oficinas. El seguimiento de las evaluaciones se ve facilitado por un nuevo puesto creado en la DORI. Se ha desarrollado una metodología para el seguimiento de las recomendaciones y planes de las Oficinas. En 2007 la DPMA llevó a cabo la evaluación de una unidad técnica en la Sede Central (Educación y Capacitación, Educación a Distancia). Se incluyen componentes técnicos en las evaluaciones de las Oficinas. Se incluye a personal de DLTGC en los equipos evaluadores		ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales
223	Dado que los Representantes desempeñan un papel central en la gestión de la cooperación técnica y que para ello se destacan cuatro cualidades: capacidad de gestión de la oficina, manejo de las relaciones políticas, conocimiento de la agenda técnica del IICA y conocimiento de la agricultura nacional se recomienda que la DED haga un análisis de capacidades al respecto. Este análisis será muy útil para definir mejor el “perfil profesional” de Representante, especialmente reconociendo que sí es una parte muy importante de la cooperación	Canadá está de acuerdo con esta recomendación, pero requiere más información sobre cómo se usarán los perfiles.			<i>Comentario:</i> la Dirección General está de acuerdo. <i>En proceso de implementación:</i> La DEPMI ha desarrollado un documento borrador con el perfil de un Representante. Se considera que este punto necesita un análisis más profundo. Requiere recursos adicionales.	Ver 214 y 215. Hay un documento que debe estar disponible para los miembros de SACMI, elaborado por DEPMI, para apoyar este proceso. El IICA reconoce la necesidad de actualizar los perfiles de los Representantes. Requiere un análisis más profundo y recursos adicionales	ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
	técnica.						
224	En relación a las oficinas del IICA en los estados de menor dimensión en el Caribe, y con el propósito de ofrecerles cooperación de la mejor calidad y en forma efectiva a los países, se recomienda un análisis de la situación actual de tener oficinas en cada país ante la opción de menos oficinas y más proyectos regionales con mayor disponibilidad de recursos y una mejor cooperación técnica.	Este tema debe ser considerado por los países del Caribe.	El Gobierno de los Estados Unidos considera que la recomendación de cerrar oficinas excede los términos de referencia del informe. El Gobierno de los Estados Unidos no apoya la reconsideración de oficinas en esta evaluación técnica.		<u>Comentario:</u> La DG no está de acuerdo con esta recomendación.	No se considerará.	iii) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto, pero que no requiere recursos adicionales
225	Considerando que a corto plazo no es posible que la ampliación de contribuciones de cuotas , debido a que requiere decisiones más allá de las instancias de gobierno del IICA, se recomienda un aporte especial de los gobiernos, para crear un fondo para acciones de cooperación horizontal en aspectos específicos.	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.	El Gobierno de los Estados Unidos no apoya el establecimiento de un fondo adicional para las actividades de cooperación horizontal. El consultor recomienda que los países miembros aporten un monto definido de recursos extra-cuota a dicho fondo. Según entendemos A nuestro modo de ver, debido a la situación actual de las cuotas, no todos los países miembros están en condiciones de comprometerse a		<u>Comentario:</u> La Dirección General considera que este es un punto de competencia de los órganos de gobierno.		iv) Recomendación que requiere la aprobación de los órganos de gobierno del Instituto y que requiere fondos adicionales

N° Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. N° 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
			proveer recursos adicionales al IICA.				
226	Respecto a los recursos captados por administración de fondos, y dado que el IICA ha normado que éstos se limiten a los casos en los que el instituto haga un aporte técnico claramente definido, se recomienda el cumplimiento más estricto de la norma establecida	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.			<u>Comentario:</u> la Dirección General está de acuerdo en principio en cuanto a la aplicación de la norma. <u>En proceso:</u> Desde el 2002 el IICA ha procurado reducir o eliminar la pura administración de fondos. Todos los acuerdos y proyectos que involucran fondos externos pasan por el Comité de Programación para su aprobación. El Comité de Programación procura asegurar que los proyectos tengan la provisión de cooperación técnica como componente central.		i) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que no requiere recursos adicionales
227	En relación a los proyectos financiados con recursos de donantes se recomienda que el instituto de muestras de más capacidad y eficiencia en determinadas áreas temáticas y servicios, y se recomienda la preparación y negociación de proyectos especiales en cooperación con otras agencias internacionales.	Canadá está de acuerdo con esta recomendación.		Crear los mecanismos apropiados para movilizar recursos financieros y humanos disponibles en otras instituciones	<u>Comentario:</u> La Dirección General está de acuerdo en principio. Se considera que tener capacidad técnica de alta calidad es crítico para el manejo y desarrollo de proyectos. Este es uno de los puntos fundamentales de esta evaluación. Pero la limitación de recursos está afectando seriamente la capacidad técnica del Instituto. <u>En proceso de implementación:</u> Se hacen esfuerzos para disponer de capacidad técnica significativa y de calidad para proveer cooperación técnica de alta calidad. Se desarrollar alianzas estratégicas más amplias con organizaciones internacionales y regionales. Se está buscando el fortalecimiento de las relaciones del IICA con organizaciones clave (FAO, BID, BM) para colaborar en proyectos para la agricultura y el sector rural. Sobre el trabajo colaborativo con aliados estratégicos en el desarrollo de		ii) Recomendación que puede implementarse por decisión del Director General y que requiere recursos adicionales

Nº Párr	Recomendación	Comentarios de los países			Comentarios y acciones del IICA	Observaciones del Comité Guía	Categ. Res. Nº 462
		Canadá	EE. UU.	Rep. Dominic.			
					proyectos: La capacidad técnica es el factor limitante. Se hace énfasis en las áreas técnicamente fuertes. Los proyectos se diseñan para proveer financiamiento para contratar el personal técnico requerido para brindar los servicios de cooperación técnica y gestionar los proyectos. El personal propio del IICA y sus Representantes proveen la supervisión de los proyectos		

Addendum: La Comisión Consultiva Especial de Asuntos Gerenciales, en la reunión celebrada en abril de 2008 en San José, recomendó a la Dirección General llevar a cabo un análisis interno de la masa crítica necesaria para cumplir con los objetivos y roles del IICA establecidos en el PMP 2006-2010 y las resoluciones de la JIA y el Comité Ejecutivo. En cumplimiento de dicha recomendación, la DLTGC está llevando a cabo un análisis interno para establecer los requerimientos de personal técnico necesario para cumplir eficazmente con esos objetivos y roles (masa crítica). Estos requerimientos de personal técnico se comparan con la capacidad técnica instalada y como producto de este ejercicio se identifica la capacidad técnica faltante para cumplir cabalmente los mandatos de los Estados Miembros, plasmados en el PMP y las resoluciones