



COMITÉ EJECUTIVO

Vigésima Primera Reunión Ordinaria
San José, Costa Rica,
25-27 julio 2001

**INFORME DEL PRESIDENTE *EX-OFFICIO* DE LA
COMISION CONSULTIVA ESPECIAL PARA
ASUNTOS GERENCIALES**

IICA/CE/Doc.386(01)
21 de mayo del 2001
Original: español

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: (506) 216-02-22 /
Fax (506) 216-02-33 / Dirección electrónica (Internet): licahq@iica.ac.cr

CONTENIDO

Creación de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales

Objetivo de la Comisión

Conformación de la Comisión

Nombramiento de los Miembros de la Comisión

Reuniones Celebradas por los Miembros de la Comisión

Informe y Recomendaciones de la Comisión

Extensión Mandato de la Comisión Consultiva

Creación

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

Objetivos

Los objetivos de la Comisión Consultiva son:

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

Conformación

De acuerdo con el Artículo 4.1, la Comisión Consultiva estará integrada por nueve miembros:

- Los seis Estados Miembros en el Grupo I (Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos, México y Venezuela) definidos en el Artículo 6 del Reglamento del Comité Ejecutivo, que fungirán por dos años calendarios consecutivos; y
- Tres Estados Miembros, seleccionados de cada uno de los Grupos II, III y IV, restantes definidos en el Artículo 6 del Reglamento del Comité Ejecutivo, que fungirán por un año calendario.

Grupo II: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay

Grupo III: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana

Grupo IV: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Dominica, Grenada, Guyana, Haití, Jamaica, Santa Lucía, San Vicente y las Grenadinas, Suriname, San Kitts y Nevis y Trinidad y Tobago.

Nombramiento de los Miembros

Colombia fue elegido mediante sorteo para que representara al Grupo II, con la presencia de los Embajadores acreditados en Costa Rica, en reunión celebrada en la Sede Central del Instituto el 2 de marzo del 2000.

El Salvador representa al Grupo III y fue nominado en Reunión del CORECA realizada en Nicaragua en marzo del 2000.

Barbados fue designado para representar al Grupo IV, durante la reunión del Instituto de Investigación y Desarrollo Agrícola del Caribe (CARDI), el 15 de junio del 2000.

Reuniones realizadas por la Comisión Consultiva

La Comisión Consultiva se reunió en la Sede Central del Instituto en tres ocasiones, durante el año 2000: 28 y 29 de junio; 19 y 20 de octubre y 3 de noviembre.

Recomendaciones de la Comisión Consultiva al Director General

La Comisión Consultiva presentó a la Vigésima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo un informe el cual fue acogido por este Organo.

Tanto el Comité Ejecutivo como el Director General agradecieron el Informe presentado por la Comisión.

Extensión Mandato de la Comisión Consultiva

De acuerdo con el Artículo IX del Estatuto de la Comisión Consultiva, ésta tendrá un lapso de existencia de dos años. La extensión del mandato de la Comisión Consultiva Especial corresponderá a la decisión de la Undécima Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA).



COMITÉ EJECUTIVO

Vigésima Primera Reunión Ordinaria
San José, Costa Rica
25-27 julio 2001

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

Alcance al Documento
IICA/CE/Doc.386(01)

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: (506) 216-02-22 /
Fax (506) 216-02-33 / Dirección electrónica (Internet): licahq@iica.ac.cr

IICA/CCG
Julio 2001
Original: español

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



IICA

Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales

Creación

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

Objetivos

Los objetivos de la Comisión Consultiva son:

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

Reuniones Realizadas por la Comisión Consultiva

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

Informes Presentados

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

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

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES

RECOMENDACIONES

1. Examinar el Plan de Mediano Plazo, incluyendo la misión y visión, con la participación de los Estados Miembros para determinar si amerita hacer ajustes que satisfagan las expectativas de las partes interesadas. Verificar tales expectativas en el plano estratégico y ajustar las políticas y estrategias para lograr los resultados esperados.

AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION

Una de las características de la elaboración de los Planes de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 y 1998-2002 ha sido la amplia participación de los Estados Miembros:

- Por iniciativa del Director General se constituyó el Grupo 33 como mecanismo de consulta para la preparación y revisión de la propuesta del PMP 1994-1998 que posteriormente fue sometida a la consideración del Comité Ejecutivo y aprobación de la JIA.

- En 1997 se realizó una Consulta Interamericana a Líderes de la Agricultura que aportó valiosos insumos para la preparación del PMP 1998-2002. Además se abrió un foro electrónico para recibir comentarios sobre las diferentes secciones del Plan. En varios países se organizaron talleres para analizar el contenido del Plan, los cuales aportaron importantes sugerencias.

- Para el periodo 2000-2001 se preparó la Estrategia Corporativa y se sometió a análisis de los Estados Miembros y del Comité Ejecutivo.

- Actualmente se está desarrollando una nueva Consulta a Líderes Nacionales que aportaría insumos para el futuro PMP

Una de las actividades del proceso de planeamiento del Instituto es la evaluación de sus planes de mediano plazo. Antes de la elaboración del próximo Plan de Mediano Plazo se debe realizar la evaluación del Plan de Mediano Plazo 1998-2002. La consulta actual aportará valiosos insumos para el nuevo PMP. El informe de esa evaluación, que es puesto en conocimiento de los Organos Superiores del Instituto, contribuirá a incorporar

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES

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

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

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES

RECOMENDACIONES

base para determinar el ámbito de acción y las responsabilidades de la Sede y los Centros Regionales. Los Centros Regionales, a su vez, deben establecer sus propias acciones con las Agencias de Cooperación por medio de planes operativos.

AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION

- Los ámbitos de acción y responsabilidades de la Sede Central y los Centros Regionales están definidos en el Capítulo V del PMP 1998-2002. Uno de los resultados del proceso de transformación institucional, y particularmente de la aplicación de las medidas de descentralización ha sido consolidar la estructura de funciones y responsabilidades que establece el PMP.

- Los planes organizacionales (business planning), o sea el Programa Presupuesto y el Programa Operativo, son los instrumentos del sistema de planeamiento que establecen las prioridades a atender, acciones a realizar y resultados específicos a obtener por las diferentes unidades de la Sede Central, las Direcciones Regionales y las Agencias de Cooperación. Corresponde a los funcionarios encargados de cada unidad la tarea de analizar y mantener la coherencia entre las responsabilidades de las unidades, sus planes de acción y los recursos asignados.

- En el ámbito regional, los Directores Regionales con los Representantes del IICA en los países establecen las orientaciones estratégicas y los planes de acción para cada región, los cuales deben responder a la Estrategia Corporativa del Instituto. De esa forma se procura que la acción a través de las Agencias de Cooperación y la Dirección Regional respondan a iniciativas prioritarias de los países y a la vez se enmarquen en las prioridades aprobadas por los Organos Superiores del Instituto en el PMP y el Programa Presupuesto.

a) En el Ambito Interno:

Tradicionalmente el Instituto ha tenido métodos y procedimientos de planeamiento que se aplican de manera uniforme en todas sus unidades de organización. El Consorcio de

5. Cuando amerite, la Sede debe apoyar a los Estados Miembros para asegurar la

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

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

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES

RECOMENDACIONES

6. Mejorar los procesos de planeamiento y coordinación del Instituto, evitando duplicaciones y asegurando que lo que se programe en cada área estratégica se cumpla efectivamente en los planos regionales y nacional.

AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION

El perfeccionamiento e innovación de los procesos de Planeamiento y Coordinación es una preocupación central y permanente de la Administración que ha permitido lograr las mejoras substantivas que se ilustran a continuación:

- La intervención y participación de los Estados Miembros en el proceso de planeamiento del Instituto se da en tres niveles. En el nivel hemisférico o interamericano, la JIA y el Comité Ejecutivo aprueban los planes de mediano plazo y los programas presupuestos bienales, los cuales contienen los lineamientos y prioridades estratégicas para la acción del Instituto. En el nivel regional, por medio de la consulta a los países de una región, o a través de los consejos regionales de ministros de agricultura, se definen prioridades de interés para la agricultura de la región o de dos a más países. En el nivel de los países, los Representantes del IICA por medio del diálogo con las autoridades nacionales concertan las acciones en las que el país contará con la cooperación del Instituto.

El proceso de planeamiento está diseñado de tal forma que las prioridades y compromisos que surgen de esos tres niveles de diálogo y concertación entre el Instituto y los Estados Miembros fluyen en un camino de doble vía que une esos niveles. Es así como se logra articular los intereses y prioridades de los niveles hemisférico, regional y nacional, lo cual se refleja en los diferentes tipos de proyectos y acciones de cooperación que se indican en los planes y presupuestos.

Por medio de los mecanismos de seguimiento y evaluación, que son parte del sistema de planeamiento, de la labor gerencial de los responsables de las Unidades y de mecanismos como los Consejos Regionales que incluyen a los Directores y Representantes de cada Centro Regional, se busca que las acciones y resultados sigan

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
	<p>las prioridades y orientaciones definidas y se hagan los ajustes correspondientes. Uno de los propósitos que se persigue con esos mecanismos es evitar las duplicidades, hacer un uso racional de los recursos, asegurar la pertinencia de las acciones y lograr impactos significativos de la cooperación.</p>
<p>7. Fortalecer el proceso de alineamiento institucional para involucrar a todo el personal en los esfuerzos de transformación promovidos por el Director General.</p>	<p>Desde 1994 se inició un proceso continuo de transformación institucional, el cual tuvo como una de sus actividades principales la realización de talleres de Capacitación para el Cambio en las Agencias de Cooperación y las unidades de la Sede Central. Esa actividad se amplió tanto en cobertura como en su contenido temático y fue la acción de mayor envergadura para informar y analizar con todo el personal los objetivos y orientaciones para la transformación institucional. La realización de esa etapa del esfuerzo de alineamiento institucional estuvo a cargo de una unidad especializada de la Sede Central y concluyó en 1999 con la realización de un estudio de valoración de la situación de alineamiento que se hizo en todas las unidades de la Dirección General.</p> <p>Las acciones dirigidas a fortalecer el alineamiento institucional o sea el compromiso de los funcionarios con la misión, visión y valores del Instituto, siguen siendo prioritarias para el período 2001-2002 y deberían centrarse en el cumplimiento de las recomendaciones del indicado estudio</p>
<p>8. Fortalecer los mecanismos de consulta empleados por el Instituto.</p>	<p>Los mecanismos de consulta con los Estados Miembros que pone en práctica la Dirección General comprenden los tres ámbitos de acción del Instituto: interamericano, regional y nacional, se han venido fortaleciendo así.</p> <p>- En el ámbito hemisférico se sitúan las reuniones de la JIA y del Comité Ejecutivo,</p>

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES

RECOMENDACIONES

AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION

los Foros Ministeriales que se han venido realizando en ocasión de las reuniones ordinarias de la JIA y la Primera Consulta Interamericana a Líderes de la Agricultura realizada en 1997. Esta última tuvo como finalidad identificar los temas relevantes que condicionarían el desarrollo de la agricultura en el futuro y fue dirigida a líderes del sector público, de organizaciones de productores y de representantes de la academia y organismo internacionales. Se ha recurrido en varias oportunidades a los foros electrónicos como un medio rápido, efectivo y de bajo costo para hacer consultas sobre temas institucionales específicos.

Durante el proceso que se ha llevado a cabo desde el 2000 tendiente a lograr la incorporación del tema "Agricultura y Vida Rural" en la III Cumbre de las Américas, se ha dado una continua consulta con los países, logrando el apoyo a esa iniciativa. A partir de las decisiones de esa Cumbre (Abril 2001) se viene desarrollando un proceso de consulta en las reuniones regionales de los Ministros de Agricultura dirigido a construir las orientaciones para un plan de acción de ámbito interamericano que se revisará en la JIA del 2001 (Noviembre 2001). Ese proceso tendrá como uno de sus insumos los resultados de dicha Consulta a Líderes de la Comunidad de la Agricultura y la Vida Rural.

En el ámbito hemisférico, el IICA ha desarrollado también Redes Hemisféricas Temáticas en áreas o campos temáticos que definió el PMP. En esas redes participan especialistas de los Estados Miembros y corresponde al IICA ejercer las tareas de secretaría técnica.

- En el ámbito regional los mecanismos de consulta son más diversos. Además de los consejos regionales de ministros de agricultura existen foros técnicos y empresariales

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
<p data-bbox="386 1432 412 1747">RECOMENDACIONES</p>	<p data-bbox="386 352 441 1201">AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION</p> <p data-bbox="451 247 516 1306">con los cuales se mantiene un diálogo sobre la situación y perspectivas de la agricultura, así como sobre la acción del Instituto.</p> <p data-bbox="555 247 685 1306">- En el ámbito nacional, los representantes del IICA en los países tienen una relación continua de diálogo y consulta con los dirigentes de los ministerios de agricultura y otros actores públicos y privados que son clave para mantener la vigencia y efectividad de la cooperación del Instituto en cada país.</p>
<p data-bbox="743 1318 922 1856">9. Desarrollar, con la mayor brevedad una estrategia de comunicación más ambiciosa, para poder diseminar mejor la planificación y ejecución de actividades en el ámbito central, regional y nacional.</p>	<p data-bbox="727 247 792 1306">Los principales esfuerzos realizados por la Dirección General para fortalecer la estrategia de Comunicación han sido:</p> <p data-bbox="831 247 1269 1264">a) La elaboración de una propuesta de plan de acción para el mejoramiento de las comunicaciones a lo interno del IICA, el cual fue producto de la asesoría prestada por Price Waterhouse Coopers en apoyo al proceso de transformación institucional; b) el desarrollo de un sistema de información y documentación para las Américas (SIDALC) c) la adopción de una plataforma para las comunicaciones (Lotus Notes) que ha revolucionado las comunicaciones internas; d) el establecimiento de la Página Webb del Instituto; e) el diseño y operación de foros técnicos en Comercio, Sanidad Agropecuaria, Ciencia y Tecnología, Desarrollo Rural y otros temas; f) la generación de boletines electrónicos; g) la presencia mediante exhibit del IICA en ferias y múltiples eventos internacionales; h) la revista COMUNICA i) la distribución del Informe Anual y j) los boletines y folletos generados por Unidades de la Sede Central, Centros Regionales y Agencias de Cooperación.</p> <p data-bbox="1302 247 1334 1306">- Actualmente se encuentra en evaluación la adopción de un sistema de comunicación</p>

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES

RECOMENDACIONES

AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION

vía satélite que facilitará el desarrollo de la capacitación a escala masiva y permitirá un mejor gerenciamiento del Instituto.

- La implantación de este tipo de sistema también viene siendo estudiado a nivel nacional por diversos Estados Miembros.

- Por su parte, la organización de Estados Americanos tiene en análisis su incorporación al sistema. Por razones jurídicas y de otra índole la Fundación AGRIFUTURO estaría figurando como coordinadora de ese programa.

10. Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación basados en el Plan de Mediano Plazo, tanto en los centros regionales como en las agencias de cooperación, así como en el desempeño de las actividades de los programas y proyectos y su impacto.

En el proceso de planeamiento y administración estratégica del Instituto, el seguimiento y evaluación se conciben como elementos estrechamente articulados con el marco estratégico institucional, la estrategia, la programación y las operaciones. Ambos, junto con el conocimiento actualizado de la evolución del entorno, proporcionan insumos importantes para la reflexión y el aprendizaje estratégico.

11. Conducir una evaluación detallada de los proyectos a los que se asignan recursos Cuota, y del papel del Instituto en la identificación de proyectos, así como del apoyo brindado por el Instituto en la formulación de proyectos.

Uno de los mecanismos innovadores que viene poniendo en marcha la Administración, en línea con lo propuesto por la Comisión, son las Jornadas de Reflexión en las Regiones que se llevan a cabo con la participación de todos lo miembros del personal de dichas Unidades y de funcionarios de la Sede Central y las contrapartes nacionales. Mediante las Jornadas de Reflexión sobre el desempeño se generan insumos para incorporar ajustes a las estrategias de cada Unidad tomando como marco el PMP.

La evaluación del desempeño permite, mediante ese proceso participativo incluyente,

TEMA: PLANIFICACION COORDINACION Y PROCESOS DE EJECUCION DE ACTIVIDADES	
RECOMENDACIONES	<p data-bbox="381 346 446 1207" style="text-align: center;">AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION</p> <p data-bbox="454 237 763 1302"> realizar una apreciación tanto del desempeño logrado por el Instituto en un determinado ámbito de acción (país, región o hemisferio) como la revisión de los proyectos que ejecuta cada Unidad. Se fundamenta en una amplia participación de diferentes actores involucrados en el accionar del IICA (internos y externos), quienes intervienen activamente en la identificación de asuntos críticos que condicionan el desempeño efectivo de la organización, así como propuestas de acción para mejorar el desempeño institucional. Este enfoque enfatiza la búsqueda de consenso y compromiso sobre las orientaciones estratégicas institucionales y las medidas requeridas para mejorar el desempeño de la organización. </p> <p data-bbox="795 237 1063 1302"> La supervisión y el seguimiento de las operaciones se realizan de forma descentralizada, bajo la responsabilidad de las distintas unidades de la Sede Central, las direcciones regionales y las agencias de cooperación. Esa labor se lleva a cabo mediante un conjunto de procedimientos que estimulan la reflexión y el aprendizaje grupal, tales como el intercambio continuo de información sobre el progreso de las acciones de cooperación, la realización de visitas de observación y misiones de apoyo institucional, informes escritos periódicos y eventuales, así como mecanismos grupales de análisis y adopción de decisiones. </p> <p data-bbox="1104 237 1169 1302"> Es conveniente continuar con la realización de Jornadas de Reflexión en todas las Unidades Operativas del Instituto. </p>

TEMA: RECOPIACION Y DIVULGACION DE INFORMACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

RECOMENDACIONES

AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION

12. Establecer una forma para clasificar y evaluar proyectos.

La evaluación de proyectos de cooperación técnica financiados con recursos regulares del Instituto, se realiza como parte los ejercicios de evaluación de las Unidades del Instituto y también de manera ad-hoc cuando se desea ampliar el período de ejecución a una nueva fase posterior a la fecha de finalización programada en el caso de proyectos financiados con fondos externos y también cuando existen obligaciones contractuales para evaluaciones de medio período. Esas evaluaciones buscan generar recomendaciones sobre eventuales ajustes a incorporar durante la reformulación y aprobación de la nueva versión del proyecto o para la etapa restante de ejecución.

Evaluaciones externas a los proyectos de cuotas se ven restringidas por limitaciones de recursos.

13. La Sede, en conjunto con los funcionarios gubernamentales, deberá examinar, y, en la medida de lo posible, armonizar los sistemas de evaluación de proyectos.

La respuesta a la recomendación anterior ilustra lo realizado por la Administración al respecto. En el caso de los proyectos financiados con fondos externos la evaluación se lleva a cabo bajo la responsabilidad de consultores externos, contratados con fondos previstos en los respectivos proyectos para ese fin. Los métodos utilizados responden principalmente a los compromisos contractuales establecidos en los correspondientes convenios.

14. Implementar una política y desarrollar un programa de recopilación, almacenamiento y divulgación de

En la actualidad el Instituto recopila, almacena y divulga información sobre las acciones de cooperación y los resultados obtenidos. Para ese propósito se dispone del Informe Anual y de una base de datos que se puede tener acceso a través de la página en Internet

TEMA: RECOPIACION Y DIVULGACION DE INFORMACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	
<p data-bbox="410 1409 440 1724">RECOMENDACIONES</p>	<p data-bbox="410 327 472 1178">AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION</p>
<p data-bbox="483 1291 581 1831">información y experiencias generadas en las actividades de cooperación entre el Instituto y sus Estados Miembros</p>	<p data-bbox="483 905 513 1278">del Instituto (www.iicanet.org).</p> <p data-bbox="581 224 748 1278">El Informe Anual se difunde en los Estados Miembros y contiene una síntesis de las principales acciones y resultados logrados por el Instituto en los ámbitos hemisférico, regional y país. También presenta información agregada sobre los recursos financieros y humanos del Instituto, así como un listado de las publicaciones generadas durante el año.</p> <p data-bbox="786 224 852 1278">Cabe señalar sin embargo, que la documentación de experiencias del Instituto se ve limitada por restricciones en la disponibilidad de fondos dado su alto costo individual.</p>
<p data-bbox="862 1291 1013 1831">15. Desarrollar un sistema integrado de información y análisis ex post de proyectos, para identificar proyectos, actividades y áreas temáticas.</p>	<p data-bbox="889 224 1089 1278">La base de datos desarrollada para los proyectos IICA puede consultarse por Internet. Contiene información sobre los resultados programados y logrados, la asignación presupuestaria y los convenios de cooperación de las distintas unidades organizativas y proyectos que se encuentran en ejecución. También contiene una síntesis de las evaluaciones de unidades organizativas y proyectos de cooperación realizadas por el Instituto durante los últimos 15 años.</p>
<p data-bbox="1122 1291 1344 1831">16. Todos los niveles de la organización deberán identificar y compartir las lecciones aprendidas, las historias de éxito y los problemas detectados en las evaluaciones de proyectos, con la finalidad de mejorar de forma continua las operaciones</p>	<p data-bbox="1162 224 1367 1278">Se ha iniciado el diseño y organización del Centro de Datos para el Planeamiento y la Coordinación, cuyo propósito consiste en facilitar el acceso a datos (sobre el entorno y sobre el IICA) que son esenciales para los procesos de planeamiento y coordinación del Instituto. El Centro proporcionará y sistematizará información sobre: la evolución del entorno nacional e internacional en cuanto afecte o condicione la acción del IICA; el desempeño del Instituto a nivel global y de proyecto; las experiencias exitosas y las</p>

TEMA: RECOPIACION Y DIVULGACION DE INFORMACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

RECOMENDACIONES

institucionales.

17. Las agencias de cooperación deberán asegurar el diálogo y la integración permanente con las entidades gubernamentales involucradas en los proyectos, de manera que se haga llegar a las oficinas regionales y a la Sede, comentarios y sugerencias para mejorar los sistemas de evaluación de proyectos.

18. Promover acuerdos entre los Estados Miembros que permitan a otros miembros tener acceso a las experiencias generadas por los programas y proyectos en ejecución.

AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION

oportunidades que se presenten para ampliar la cooperación. Toda la información estará organizada por área temática y por ámbito geográfico y será divulgada por medios electrónicos tanto al interior del Instituto, como a los Estados Miembros.

Las Agencias de Cooperación han venido reforzando sus esfuerzos por ampliar el diálogo con los organismos nacionales de contraparte, sobre la evolución de los proyectos y otras acciones de cooperación, así como de sus prioridades y requerimientos de cooperación. Ese intercambio constituye la base fundamental para la concertación y actualización de las acciones de cooperación. Además permite conocer la percepción de las instituciones nacionales sobre el desempeño institucional, las políticas, las normas y los procedimientos de su interés particular, cuyas opiniones normalmente son informadas a las direcciones regionales y a la Sede Central, según corresponda.

El IICA buscará ampliar los mecanismos de acción conjunta de grupos de países para el intercambio de sus experiencias y para la formalización de esos acuerdos.

Por otra parte se señala que el Instituto tiene como una de sus principales fortalezas la transferencia de experiencias exitosas mediante: a) Proyectos Multinacionales; b) Redes Técnicas Interamericanas; c) Foros electrónicos; d) Eventos y Reuniones Internacionales; e) Producción de material técnico; f) Actividades de Capacitación y g) Acciones de difusión que se han explicado anteriormente.

TEMA: RECOPIACION Y DIVULGACION DE INFORMACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	
AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION	
<p>RECOMENDACIONES</p> <p>19. Adoptar un sistema uniforme de administración y contabilidad en todos los niveles con el fin de poder realizar análisis comparativos en los campos de finanzas, desempeño, costos e impacto de la evaluación.</p>	<p>En este momento se encuentra en proceso de finalización la primera etapa del Sistema BAAN habiéndose implantado en casi la totalidad de las Agencias de la Región Sur y la Sede Central. Ese sistema tendrá de manera integrada seis actividades principales. La consolidación, donde se contará con información consolidada de todas las agencias de Cooperación. El DEM que es el modelador de los procesos. La Distribución, donde se centralizan las gestiones de Compras, Recepción de Materiales, Inventario, Ventas y Existencias. Proyectos donde tendremos todo lo relacionado al Control de Proyectos, Opciones de Control y Seguimiento y Generación de Presupuesto. El BAAN Enterprise, donde tendremos los indicadores de gestión y los reportes de seguimiento. Finalmente, Finanzas, donde estará concentrada las gestiones de Contabilidad, Tesorería, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar y el Control Presupuestario. De acuerdo con lo anterior este sistema integrado nos permitirá llevar a cabo análisis comparativos en las áreas financieras y de proyectos, tener un mayor y mejor control del efectivo y manejar indicadores de gestión, entre otras ventajas cumpliendo así en plenitud con lo recomendado por la Comisión Consultiva.</p>

TEMA: IMPACTO DE LA DESCENTRALIZACION

RECOMENDACIONES

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

AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION

Principales Avances:

- La administración del Personal del IICA se encuentra descentralizada (con excepción del Personal Profesional Internacional). Incluyendo todo lo relacionado con los aspectos referentes al Reclutamiento y Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Capacitación, etc., las Agencias y Direcciones Regionales tienen responsabilidad final por sus acciones en materia de Recursos Humanos.

- En el caso del Personal Profesional Internacional, por razones de política institucional, la gestión de Reclutamiento y Selección de Personal y su administración deben seguir manejándose a nivel de la Sede Central.

- En cuanto a los recursos físicos (infraestructura, tecnología para las comunicaciones) se han instalado mecanismos de seguridad para evitar accesos no autorizados ("firewalls") que le permitan a las Agencias de Cooperación y Centros Regionales, tener acceso a los sistemas en la Sede Central, de una forma segura y confiable. Se aumentó del ancho de banda de la conexión a Internet de la Sede Central, de 512kbps a 1,544 kbps., al mismo tiempo que se cambió el tipo de enlace, logrando una mayor estabilidad y calidad del servicio. Con esta nueva conexión que triplica en ancho de banda a la anterior, las Agencias de Cooperación y Centros Regionales tienen mayores facilidades para el intercambio de información a través de Internet, incluyendo la posibilidad de replicación entre sistemas de carácter institucional. En adición a lo anterior se han renovado algunos servidores de la Sede Central para ofrecer mejores tiempos de respuesta y mayor capacidades de almacenamiento, particularmente para aquellos involucrados en las actividades de correo electrónico y bases de datos para los sistemas institucionales.

Las actividades anteriores, en conjunto con otras estipuladas en este documento le están permitiendo a la Institución un mayor fortalecimiento a nivel regional y a nivel país manteniendo la necesaria integración institucional.

TEMA: INFORMACION Y CONSULTA SOBRE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA LAS ADQUISICIONES DE GRAN ENVERGADURA

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

TEMA: INFORMACION Y CONSULTA SOBRE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA LAS ADQUISICIONES DE GRAN ENVERGADURA	
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
<p>23. Establecer mecanismos para permitir a los Estados Miembros participar en las adquisiciones de gran envergadura.</p>	<p>Las adquisiciones de bienes y servicios el IICA las efectúa con base en los procedimientos y reglamentos de compra. Con ello se proporciona en forma oportuna, a las diferentes unidades operativas del Instituto, los bienes y servicios necesarios para facilitar la ejecución de las actividades que realizan en cumplimiento de los mandatos emanados de los Organos Superiores. Estos procedimientos y reglamentos buscan la aplicación eficiente de los recursos que el Instituto destina a la adquisición de bienes y servicios, garantizando las mejores condiciones de calidad, precio y soporte técnico disponible para los usuarios.</p> <p>Las adquisiciones de "gran envergadura" son muy limitadas, se sustentan en decisiones de la Junta Directiva con base en el análisis y evaluación de ofertas de acuerdo con normas vigentes. Para tener todos los elementos de lugar esta recomendación requiere de una mayor clarificación por parte de la Comisión Consultiva Especial.</p>
	TEMA: ANALISIS POR PARTE DE TERCERAS PERSONAS
RECOMENDACIONES	AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO Y COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION
24. Postergada hasta la siguiente ronda.	

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

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