



**COMITÉ EJECUTIVO**

TRIGÉSIMA TERCERA REUNIÓN ORDINARIA DEL COMITÉ EJECUTIVO

*IICA/CE/Doc. 617 (13)*  
*Original: español*  
*17-18 de junio de 2013*

**INFORME DE LA REUNIÓN ORDINARIA 2013 DE LA  
COMISIÓN CONSULTIVA ESPECIAL PARA ASUNTOS  
GERENCIALES (CCEAG)**

México D.F., México  
17 y 18 de junio, 2013





**Comisión Consultiva Especial para  
Asuntos Gerenciales (CCEAG)**

**Informe de la Reunión Ordinaria 2013 de la Comisión  
Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG)**

San José, Costa Rica  
25 de abril de 2013

## **I. Introducción**

La Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG) es una comisión permanente cuyo propósito es facilitar un intercambio más regular entre el Director General y los Estados Miembros, en materia de iniciativas y asuntos administrativos y estratégicos, para facilitar el logro de consensos acerca de tales asuntos e iniciativas en el Comité Ejecutivo y en la Junta Interamericana de Agricultura (JIA).

### ***1.1. Sesión Ordinaria 2013 de la CCEAG***

En atención a las disposiciones de su estatuto y reglamento, la CCEAG se reunió el 25 de abril de 2013 a partir de las 9:45 horas en las instalaciones del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en Coronado, San José, Costa Rica.

### ***1.2. Participantes en la Reunión Ordinaria 2013***

A la reunión asistieron los integrantes de la CCEAG designados por Argentina, Bahamas, Bolivia, Brasil, Canadá (que participó por videoconferencia), Estados Unidos de América, México y Panamá. En el Anexo 1 se incluye la lista de participantes.

## **II. Puntos de consenso**

### ***2.1. Mensaje del Director General***

El Director General inicia agradeciendo la participación de las delegaciones en esta reunión de la CCEAG. Seguidamente, señala que es responsabilidad de la Administración preservar el prestigio del IICA, mejorar continuamente el desempeño en la provisión de la cooperación técnica y responder a los intereses y prioridades de sus 34 Estados Miembros, pese a las limitaciones presupuestarias que se han venido enfrentando.

Informa sobre la voluntad del nuevo Gobierno de México de reforzar sus relaciones con los países del Hemisferio, así como de apoyar la candidatura del actual Director General para un segundo período al frente del IICA. Al respecto, garantiza la neutralidad de la estructura del Instituto en el proceso de elección que culminará en la reunión que la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) celebrará en setiembre de 2013. También subraya el papel de la CCEAG en el proceso de rendición de cuentas de la Administración a los órganos de gobierno del Instituto.

Expresa el Director General su tranquilidad y satisfacción por los resultados logrados durante su Administración, tal como se reflejan en los informes que anualmente se han presentado a los órganos de gobierno y a las altas autoridades de cada país. Considera que, gracias a ello, ha crecido el respaldo y la confianza en el IICA, tal como lo muestran las demandas de apoyo que los países presentan al Instituto mediante instancias nacionales, hemisféricas y globales.

Continúa el Director General recordando que su Administración se planteó cuatro objetivos, que se pueden resumir en mejorar la productividad, la inclusión, la sustentabilidad y la seguridad alimentaria. Para lograrlos, el IICA se ha abocado a apoyar a los países en la modernización institucional, en la formulación de políticas y estrategias de desarrollo, en la creación de

capacidades, en la promoción de los agronegocios, así como en la atención al desarrollo sustentable y a la seguridad alimentaria.

Destaca la importancia de la innovación para responder a los retos de la agricultura del siglo XXI, y señala algunos resultados gracias a los cuales el IICA ha ganado credibilidad y respaldo, tales como los siguientes:

- La gestión de más de 300 proyectos con socios estratégicos, como la FAO, la CEPAL, la OMC, el Gobierno de Finlandia, la GIZ (Alemania), el CIID (Canadá), los centros internacionales de investigación del sistema del CGIAR y numerosas universidades.
- La modernización de los servicios fitozoosanitarios y de inocuidad de 29 Estados Miembros y el apoyo brindado a su participación en las instancias globales y hemisféricas relacionadas con la OMC y el Codex Alimentarius.
- El respaldo que el Instituto ha brindado a los países en cuanto a biotecnología y bioseguridad.
- La implementación de 76 proyectos, redes y consorcios de innovación tecnológica en que se han involucrado 430 científicos y técnicos.
- La creación de capacidades de más de 1400 actores públicos y privados en gestión integral de territorios rurales en República Dominicana y Centroamérica (por medio de la ECADERT) y en Brasil, Uruguay y Paraguay, así como los avances logrados en la inclusión social, en particular de jóvenes y mujeres en el ámbito de la agricultura familiar. Como ejemplo se encuentra el modelo desarrollado por el IICA en El Salvador en los campos de la innovación agrícola, la producción, la comercialización y el asociativismo.
- La promoción de los agronegocios y el fortalecimiento de las capacidades empresariales para impulsar un mayor intercambio comercial y retención de valor.
- El consenso logrado en la 42.<sup>a</sup> Asamblea General de la OEA (Bolivia) sobre la importancia de la seguridad alimentaria como derecho de los habitantes.
- El mejoramiento de la situación alimentaria en Haití, con apoyo de Canadá y Argentina.
- La incorporación del tema del cambio climático en las agendas de los ministerios de agricultura y ambiente de México, Costa Rica, Uruguay, Ecuador y República Dominicana, así como del manejo del agua y los suelos en Belice, Honduras, Ecuador, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.
- La gestión de becas de posgrado en temas agrícolas y rurales otorgadas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México, que ya ha beneficiado a 34 estudiantes y les permitirá a otros 45 iniciar sus estudios este verano.
- El mejoramiento de la gestión de proyectos y actividades institucionales, gracias a la instalación de la plataforma de administración financiera SAP en el 97% de las Oficinas.

Subraya el Director General el énfasis brindado a formas novedosas de gestionar la cooperación técnica, tal como el Fondo Concursable para la Cooperación Técnica, creado en 2011, que a la fecha ha brindado financiamiento por un monto de casi USD2.7 millones a 33 proyectos en beneficio de 32 Países Miembros. Solicita apoyo a la CCEAG para fortalecer este instrumento en el marco normativo del IICA.

Llama la atención sobre el potencial no plenamente aprovechado por el Instituto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como herramientas para mejorar el desempeño del sector agrícola, incluido el acceso a mercados.

Reconoce las restricciones fiscales de los Países Miembros, pese a lo cual su Administración continuará haciendo esfuerzos para revertir el congelamiento de cuotas, los cuales se justifican en el trabajo realizado por el IICA en pro del desarrollo agrícola y rural, del que dan fe los informes de las instancias de control internas y externas.

Agradece las expresiones de confianza y apoyo de los países hacia las estrategias administrativas adoptadas y los resultados alcanzados, lo que se ha visto reflejado en el pago oportuno de cuotas y en la oferta de varios países acerca de nuevas formas de contribuir. Agrega que la Propuesta de Programa-Presupuesto, cuyo análisis hoy se inicia y cuya validación culminará en la reunión que la JIA celebrará en Argentina, se ajustará a los términos que mejor convengan a los países.

Concluye el Director General remitiendo a los delegados al informe institucional de 2012, en el que hallarán más detalles de los logros alcanzados por el IICA.

## ***2.2. Fortalecimiento de la gestión corporativa***

### **▪ Avances y resultados de la estrategia de fortalecimiento de la gestión corporativa del IICA en 2012**

El Secretario de Servicios Corporativos, señor Carlos O’Farrill, menciona los tres lineamientos estratégicos centrales definidos por el Director General para la gestión corporativa: a) fortalecer la provisión de servicios de cooperación técnica a los Estados Miembros, como la función principal del Instituto; b) establecer una política de mejoramiento continuo de los procesos corporativos, orientada a promover economías de escala y un mayor grado de eficiencia en la provisión de la cooperación técnica; c) impulsar una estrecha coordinación entre los servicios corporativos y la cooperación técnica que agregue valor en toda la cadena de cooperación.

A continuación, el Sr. O’Farrill enumera quince de los principales resultados de la estrategia institucional de fortalecimiento de la gestión corporativa, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Mayor eficiencia en la ejecución de los procesos, generando economías de escala (logros del Programa de Mejora Continua).
- Ejercicio de los recursos institucionales bajo criterios de austeridad, racionalidad, equidad, disciplina y transparencia.
- Incremento de la eficiencia en la administración financiera institucional (SAP, 4 pilares, entre otros).
- Trabajo con orientación a resultados para mejorar la eficiencia en la aplicación de los recursos institucionales.
- Incremento del valor de los productos para sus Estados Miembros.
- Renegociación de la totalidad de los contratos con mejores condiciones.
- Renegociación de seguros institucionales.
- Estrategia de compras consolidadas.
- Renovación de vehículos en mal estado y disminución de costos de mantenimiento.
- Obtención de oficinas propias para dos representaciones y mejoras en otras instalaciones.

- Disminución en costos de viajes y viáticos.
- Asignación de equipamiento para comunicaciones por medios electrónicos.
- Implementación del Sistema SAP.
- Diseño y operación de RedCA.
- Actualización del proceso de evaluación individual.

▪ **Informe sobre la recaudación de cuotas**

El Secretario de Servicios Corporativos compara la situación de la recaudación de cuotas de los Estados Miembros en el período 2010-2012 con respecto a la de 2003. La cantidad de Estados Miembros en situación de mora disminuyó de 12 (en 2003) a 0 y 2 en 2010 y 2012, respectivamente. La cantidad de países en situación regular o al día se ha mantenido entre 31 y 33 en los años recientes, mientras en 2003 era de 22. Explica, sin embargo, que en 2012 se dio una disminución de los Estados Miembros que estaban al día, en comparación con los dos años previos.

▪ **Propuesta de Programa-Presupuesto 2014-2015**

El Secretario de Servicios Corporativos inicia la presentación de la Propuesta de Programa-Presupuesto 2014-2015 con una descripción acerca de la evolución del Fondo Regular entre los años 1995 y 2013.

Informa que, durante el período 1995-2013, el Fondo Regular se ha mantenido básicamente constante en términos nominales, sin incrementos en las cuotas. Precisa que solo ha habido algunos ingresos extraordinarios debido a la recuperación de cuotas de años anteriores, así como a la provisión de aportes adicionales de Argentina, El Salvador, Guatemala, Guyana, México, Panamá, Paraguay y Uruguay y a contribuciones especiales realizadas por Argentina, México y los Estados Unidos de América. En términos reales, el Fondo Regular ha disminuido sustancialmente. Agrega que la inflación ha erosionado la capacidad financiera del Instituto con un impacto superior al 40% durante el período analizado.

Explica que, ante esa situación, la Propuesta del Programa-Presupuesto 2014-2015 prevé un aumento en la cuota nominal de 5%, con el fin de mantener el valor real del Fondo Regular existente en 2013. Este presupuesto se elaboró con base en el Plan de Mediano Plazo (PMP) para el período 2010-2014, aunque en el año 2014 se inicia la implementación de un nuevo PMP para 2014-2018.

Explica que los fundamentos del Programa-Presupuesto 2014 incluyen una estimación de la pérdida del valor adquisitivo del Fondo Regular de 4.1% anual. Asimismo, se considera un ajuste de las escalas salariales del personal local e internacional para compensar los efectos de la inflación y la variación en el tipo de cambio de algunas monedas. Destaca que en 2014 el 90% del monto del Fondo Regular se orienta a cubrir costos de cooperación técnica. Presenta la evolución de los costos de personal en los últimos años, con tendencia creciente en términos nominales, particularmente en el caso de personal local.

También informa que la propuesta presupuestal considera varios factores para disminuir la presión sobre el Fondo Regular, tales como mantener la misma cantidad de profesionales internacionales y nacionales, reducir 14 puestos de personal de servicios generales, racionalizar los gastos en viajes internacionales, continuar reemplazando las publicaciones impresas con publicaciones electrónicas, disminuir la inversión en equipo y mobiliario y reducir los costos de materiales, servicios, suministros y mantenimiento.

A continuación, el Secretario de Servicios Corporativos explica que, gracias a la estrategia de gestión institucional que ha implementado la actual Administración, se ha logrado mantener la viabilidad operacional del Instituto, se ha atenuado el efecto del decrecimiento en términos reales del Fondo Regular, se ha asumido el agotamiento de las fuentes alternativas de financiamiento usadas en el pasado, se ha mejorado la política de la Tasa Institucional Neta (TIN), se ha construido una mejor capacidad de administración financiera y, en general, se ha conservado la capacidad de respuesta institucional para atender las necesidades de los Estados Miembros.

Manifiesta, por último, que la elasticidad financiera institucional tiene un límite y que a partir de cierto punto, la reducción de costos afectará la provisión de cooperación técnica y el funcionamiento institucional.

Como producto del diálogo, los integrantes de la CCEAG solicitan y consultan a la administración sobre los siguientes aspectos:

- El impacto del incremento en la TIN sobre el Fondo Regular, así como el establecimiento del efecto sobre los ahorros y otros beneficios tangibles logrados con el aumento de dicha tasa.
- Resultados cuantitativos de la mayor eficiencia con que ha operado el instituto y del apego a los principios de transparencia y austeridad, y se citan como ejemplos de tipos de ahorros la reducción de viajes, las publicaciones electrónicas, el mayor uso de la plataforma institucional.
- Reflejar en los informes que se presentarán a los órganos de gobierno del Instituto (Comité Ejecutivo y Junta Interamericana de Agricultura (JIA) los resultados de la cooperación técnica, y establecer los resultados de la implementación del PMP.
- Aclarar en los documentos del programa de presupuesto 2014-2015, que por ser un período de transición entre dos administraciones, responde al PMP vigente y deberá hacerlo también al nuevo PMP que se llegue a definir. Asimismo dar a conocer el proceso mediante el cual se elaborará el próximo PMP.
- Hacer partícipes a los Estados Miembros en el proceso de evaluación del PMP 2010-2014 y en la formulación del nuevo PMP 2014-2018.

La Secretaría de Servicios Corporativos explica que los recursos TIN no son parte del Fondo Regular, ya que este fondo está compuesto por las cuotas de los Estados Miembros y los ingresos misceláneos. Añade que la información de ingresos del fondo TIN se presenta con el propósito de mostrar la expectativa de captación de recursos externos, ya que los ingresos provenientes de este fondo no pueden ser determinados con certeza, pues dependen de la suscripción y ejecución de convenios con esta forma de financiamiento. Asimismo, se comentó que esos ingresos se utilizan para cubrir los costos indirectos asociados a la administración de los proyectos apoyados con recursos externos, principalmente para:

- Reforzar las estructuras complementarias de las Oficinas en los Estados Miembros que administran fondos externos;
- Fortalecer la estructura complementaria en la Sede Central para asegurar una ejecución transparente de los recursos externos, que representan el 80% del total de recursos que administra el IICA; y
- Cubrir costos generales, como los relacionados con el sistema de información SAP, auditoría externa, etc.

Agrega el Secretario de Servicios Corporativos que el aumento en los ingresos TIN ha permitido cargarle a este fondo, costos que en el pasado eran subvencionados por el Fondo Regular, lo que ha permitido incrementar la disponibilidad de recursos de este último. Preciso que la tasa efectiva de la TIN aún no ha llegado al 8%, debido a que existen convenios suscritos antes de la fijación de la nueva política y que tienen una duración de varios años, por lo que llegar a la tasa esperada será un proceso gradual.

El Secretario de Servicios Corporativos comenta que el presupuesto presentado está basado en el PMP 2010-2014, y que el correspondiente al 2014 será objeto de ajustes al nuevo PMP, por lo que indicó que se enmarca en un período de transición. Asimismo, explica que en el caso del 2015 solamente se presentan los ingresos, pues el restante detalle deberá basarse en el nuevo plan de mediano plazo 2014-2018.

El Director General explica que los beneficios graduales del incremento en la TIN se van a ir reflejando en la mejor y más eficiente atención a los programas y en la ejecución de los proyectos de cooperación técnica. Añade que anteriormente, los gastos no cubiertos por la TIN erosionaban el Fondo Regular y que la preparación de una propuesta conllevaba gastos de desplazamiento, viáticos, que incidían en el Fondo Regular. Indica que el aumento de esta tasa dotará al Instituto de una mayor flexibilidad, lo cual permite que los países sean ahora mejor atendidos, con respuestas más ágiles y oportunas a las demandas de los Estados Miembros. Asimismo, menciona la importancia de que los Estados Miembros participen en los siguientes procesos: a) evaluación del PMP 2010-2014, b) elaboración y aprobación del nuevo PMP 2014-2018 y c) aprobación del Programa-Presupuesto 2014-2015.

Finalmente, el Director General informa que se ha avanzado con el gobierno de Argentina en la organización del “Encuentro de Ministros de Agricultura de las Américas 2013” y la “Decimoséptima Reunión Ordinaria de la JIA”, que este año tendrá como tema central el agua. Explica que se cuenta con un plan y como parte del mismo, se elabora un documento sobre el agua y la agricultura. Agrega que se espera una indicación a la institución para que se aborde este tema, vital para la agricultura del futuro, de modo que el mismo sea reflejado en el PMP 2014-2018.

#### ▪ **Informe sobre la situación de ejecución presupuestaria**

El Director de la División de Programación, Presupuestación y Control muestra la evolución del Fondo Regular, compuesto por recursos de cuotas y de ingresos misceláneos, que en términos

reales ha resentido en una disminución del 40% de la capacidad adquisitiva del IICA con respecto a 1995.

Señala como causas de esa caída el congelamiento de las cuotas desde ese año, en un escenario caracterizado por el aumento en la demanda de la cooperación técnica, el descenso del poder de compra del dólar estadounidense, la apreciación de otras monedas, el impacto de los procesos inflacionarios y la disminución de los niveles de ingresos misceláneos desde 2006. Advierte que los ingresos adicionales logrados por la recaudación de cuotas atrasadas, hoy constituyen un recurso agotado.

Para hacer frente a esta situación, el IICA recurrió a eliminación de puestos de personal y ajustes en costos de operación en el Programa-Presupuesto 2012-2013. También reorientó el uso de los recursos, privilegiando su asignación para proveer servicios de cooperación técnica, atender los mandatos de los órganos de gobierno y responder a las demandas de los Estados Miembros. Adicionalmente, ha llevado a cabo una racionalización del gasto y ha adoptado medidas de austeridad y equidad que han generado ahorros con el menor impacto posible en los servicios de cooperación técnica. Agrega que, para cubrir un faltante acumulado en el bienio 2012-2013, en la reunión de la JIA celebrada en 2011, se aprobó un Programa-Presupuesto que incluía el recorte de cinco puestos de profesionales internacionales, seis de profesionales locales y cinco de funcionarios de servicios generales, así como la reducción de 11.2% de los costos de operación.

Para limitar los efectos desfavorables en la cooperación técnica, entre 2009 y 2013 se aumentó en 6% la asignación de recursos a las Oficinas, como punto focal de la provisión de cooperación técnica local, regional y hemisférica a los Estados Miembros. Explica que en ese período se aumentó en 88% la ejecución de los recursos del Fondo Regular para financiar eventos técnicos, que constituyen una herramienta clave para la cooperación. Asimismo, refiere que se aumentaron los recursos para contratar consultorías, las cuales tienen la ventaja de que no suponen compromisos laborales y permiten un mayor grado de flexibilidad para responder a las demandas de los Países Miembros.

Agrega el Director de la División de Programación, Presupuestación y Control que se han logrado disminuir los recursos asignados al pago de alquileres de oficinas (-3.8% en 2012 con respecto a 2011) y que en el período 2009-2012 se alcanzaron ahorros importantes en seguros (-13.6%), atenciones oficiales (-59.8%), viajes (-14%), servicios públicos (-10%) y documentos, materiales e insumos (-21%).

Para finalizar, subraya que se ha realizado un gran esfuerzo para mantener la gestión institucional en un nivel adecuado a las demandas de los países, pero que los márgenes para tomar medidas mediante las cuales se pueda enfrentar la situación financiera, se han estrechado. Por esa razón, en el Programa-Presupuesto 2014-2015 se solicita un incremento del 4.1% del Fondo Regular (5% de cuotas), con el fin de evitar una nueva reducción de puestos de personal y recuperar capacidad operativa que permita mantener la provisión de servicios de cooperación técnica con eficacia y calidad.

El Director General agradece la presentación e invita a los delegados a expresar sus observaciones y recomendaciones, de las cuales a continuación se presenta un desglose:

- Se reconoce el nivel de detalle con que se ha presentado la situación financiera presupuestaria, la cual se considera útil para defender ante las instancias de gobierno correspondientes, la asignación de presupuesto al IICA.
- Se expresa complacencia por el esfuerzo realizado por el IICA para mejorar los procesos administrativos y se reconocen las dificultades que supone el congelamiento de las cuotas.
- Los representantes de Canadá y Estados Unidos de América coinciden en que sus respectivos gobiernos tienen una política de cero incrementos nominales en sus cuotas.
- Se hace un llamado a adoptar una estructura institucional acorde a los recursos disponibles y a trabajar conjuntamente para encontrar otras formas de ahorro.

El Director General entiende la posición de los gobiernos de los Estados Unidos y Canadá, considera relevante continuar discutiendo sobre el tema y señala que el IICA continuará reforzando la cooperación técnica y disminuyendo todos los gastos no relacionados con los objetivos para los que fue creado. Seguidamente, solicita el respaldo de los países para buscar mecanismos de financiamiento y negociar aumentos de recursos.

El Subdirector General expresa su comprensión sobre la situación fiscal de los gobiernos e indica que, además de las asignaciones presupuestarias directas, en los países existen otros mecanismos orientados a brindar fondos para la provisión de cooperación, como la AID de los Estados Unidos y el CIID de Canadá. Solicita la colaboración de las delegaciones para identificar ese tipo de mecanismos, así como los disponibles en instituciones financieras internacionales.

Como parte del proceso de mejora continua implementado por la Secretaría de Servicios Corporativos, se presentan tres claros ejemplos en los cuales se han obtenido beneficios cuantificados que han brindado mejoras a la gestión administrativa y dan un valor agregado a la implementación de proyectos de cooperación técnica.

- **Sistema de información financiera SAP**

La Directora de la División de Gestión Financiera expone los avances alcanzados en la adopción del Sistema de Información Financiera “SAP”. Explica que el Instituto requería de un sistema de administración financiero-contable estandarizado, modular, escalable, integrado, tecnológicamente moderno y compatible, oportuno, confiable y seguro que cubriera todas las Oficinas. Estos requisitos los reúne el SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos), el cual es un *software* mundialmente reconocido que ofrece soluciones integradas y que incorpora las mejores prácticas administrativas.

Expone las principales diferencias y ventajas del SAP en relación con sistemas anteriores, y explica sobre la integración de procesos en un único sistema que abarca presupuesto, gestión de proyectos financiados con recursos externos, compras y control de activos, gestión de viajes, contabilidad, tesorería, libro mayor general, informes y consultas.

Explica que el proceso de implementación del SAP se inició en 2007 y que la meta en 2013 es tener integradas en el SAP a todas las Oficinas del IICA. A la fecha solo resta integrar al sistema a las Oficinas del IICA en Brasil y Argentina.

Señala que los principales beneficios del SAP son los siguientes: a) la capacidad en todo el IICA de operar en línea y en tiempo real, b) la eliminación de sistemas informáticos alternos, c) un acceso mediante una red privada virtual y con servicio de *data hosting* con estándares internacionales de seguridad y respaldo de datos, d) la reducción del riesgo de errores, e) la disminución de los tiempos de respuesta y f) una información financiero- presupuestal actualizada y consistente.

Precisó que el SAP también permite contar con personal más capacitado que opera la plataforma bajo normas y procedimientos establecidos, fortalece la planificación presupuestaria, impulsa la cultura del seguimiento de los resultados de la ejecución presupuestaria, brinda la posibilidad de desarrollar estrategias financieras acordes con la estructura de los nuevos proyectos, promueve el trabajo en equipo entre el personal técnico y el administrativo y permite contar con mejor información para la toma de decisiones. Estos beneficios se traducen en una mayor contribución de los procesos administrativos y financieros para la provisión de cooperación técnica en beneficio de los Estados Miembros.

El Director General agrega que el sistema permite una respuesta adicional a las consultas sobre el uso de los recursos provenientes del aumento en la TIN. Informa que se ha invertido en capacitación y en viajes de los funcionarios para compartir conocimientos durante la implementación del SAP. Indica que aún se requiere avanzar en la aplicación del sistema, por lo que en el futuro se debe invertir en el desarrollo de capacidades.

- **Proceso de mejora (reingeniería) en la Gestión del Talento Humano**

La Directora de la División de Gestión del Talento Humano, señora Linda Landry, señala que la mejora continua en las organizaciones conlleva necesariamente una mejora continua en la gestión de los recursos humanos, cuyos resultados preliminares serán compartidos con los integrantes de la CCEAG.

Informa que la misión de la División es responder a las necesidades estratégicas del IICA en términos de sus cinco funciones claves: atender las necesidades del personal, considerando para ello los requerimientos y los límites institucionales; promover un ambiente laboral armonioso en cuyo marco los funcionarios maximicen sus competencias, impulsar un proceso de aprendizaje continuo, asegurar la disponibilidad de personal competente y llevar a cabo un proceso eficaz de evaluación del desempeño.

Señala que un análisis de los procesos actuales de la División reveló que solo 2% de las labores del personal se dedica a la planificación estratégica, 22% a dar servicio a los usuarios y 76% a tareas administrativas, trámites y manejo de datos. Indica que el proceso de transformación procura revertir esta relación paulatinamente, hasta lograr que el 60% se dedique a la provisión de servicios, el 20% a planificación estratégica y el otro 20% a la realización de trámites administrativos, para lo cual se reforzará la automatización y los mecanismos de autoservicio.

Seguidamente menciona los cuatro ámbitos paralelos en los cuales se debe mejorar: la estructura organizacional, roles y habilidades; la comunicación; los procesos y los sistemas. Como ejemplo presenta el cambio realizado en la evaluación del desempeño, el cual permite reducir en más del

60% el tiempo requerido anteriormente para ese proceso, promueve una cultura de mejora continua y posibilita obtener información estratégica para la gestión del talento humano, entre otras ventajas.

En este sentido, cita otros avances logrados en la gestión del talento humano. Menciona, en primer lugar, el mapeo de nueve procesos de recursos humanos que permitió disminuir los tramos de control y llevar a cabo un proceso sistemático de planeación. Otras mejoras fueron el rediseño de la estructura en una organización matricial, el establecimiento de indicadores de calidad, el desarrollo de un programa corporativo de capacitación, la formulación de una estrategia de comunicación orientada a los usuarios, la capacitación en determinados procesos mediante videos y el desarrollo de herramientas tecnológicas para disminuir los tiempos de manipulación de datos.

El Director General añade que los recursos humanos constituyen el principal recurso del Instituto. Informa que originalmente el proceso de mejora en la gestión del talento humano se iba a realizar mediante una empresa consultora, pero dados los costos elevados, se optó por una consulta amplia al personal y el desarrollo de medidas específicas para el IICA. Se compromete a que, al cierre de esta administración, se dejará una División de Gestión del Talento Humano moderna y funcional, mediante un proceso eficiente de costo-beneficio.

Como producto del diálogo de los integrantes de la CCEAG, el Director General y los funcionarios del IICA presentes en la Reunión llegaron a los siguientes consensos:

- Considerar el módulo de recursos humanos disponible en el SAP como una opción para compartir información con fines gerenciales.
- Presentar al Comité Ejecutivo y a la Junta Interamericana de Agricultura una propuesta que otorgue el aval al Director General, a fin de agilizar la mejora en la Gestión del Talento Humano en términos de algunos procesos y hacerlos más funcionales para la Administración.

▪ **Red de Conocimiento Administrativo (RedCA)**

La Jefa de la División de Servicios y Apoyo Administrativo, señora Laura Mora, hace una presentación sobre el desarrollo de la Red de Conocimiento Administrativo (RedCA). Indica que la RedCA fue desarrollada por un pequeño equipo interno, con costo marginal cero. Los objetivos de la RedCA son integrar y complementar la gestión administrativa; promover nuevos modelos de gestión que hagan más eficientes y competitivos los procesos administrativos; permitir el intercambio de conocimientos sobre buenas prácticas, material de capacitación, propuestas de mejora, documentos, normativa y noticias; y establecer redes temáticas específicas que contribuyan a crear equipos de trabajo y brinden un espacio de intercambio cotidiano en temas administrativos.

Informa que la RedCA tiene una estructura simple, es de fácil navegación, tiene varias herramientas de comunicación y se enfoca en cuatro temas: talento humano, presupuesto, finanzas y compras/contrataciones. Los resultados esperados de la RedCA incluyen el mejoramiento de la calidad y la oportunidad de los servicios, el establecimiento de un repositorio

de conocimiento, una mayor integración del equipo y la optimización de la gestión administrativa para brindar apoyo a la provisión de cooperación técnica a los Estados Miembros.

### **III. Otros asuntos**

#### **3.1. Tema Colombia**

El señor Héctor Iturbe refiere los antecedentes respecto al Programa Agro Ingreso Seguro (AIS) de la administración del Presidente colombiano, Alvaro Uribe. Dicho Programa fue apoyado por el IICA en uno de sus componentes, entre 2007 y 2008.

En noviembre de 2009, a raíz de denuncias en la prensa bajo el argumento de que se estaban canalizando recursos a personas que por su nivel de ingreso no debieron recibirlo, lo cual considera debatible en términos de las condiciones con las cuales estaba diseñado el Programa, se iniciaron investigaciones administrativas y penales en contra de los funcionarios del gobierno colombiano responsables de AIS y en las cuales se involucró al IICA.

Entre tales investigaciones figura una demanda que formuló el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la Administración anterior, a la aseguradora que cubría el convenio con IICA por USD\$ 7 millones, con el riesgo de que al efectuarse el cobro por parte del Gobierno la aseguradora intentaría cobrarle al IICA.

Recuerda el señor Iturbe que al iniciar su administración, el Dr. Víctor Villalobos, en enero de 2010, se encontró la situación mencionada e inició negociaciones con autoridades del gobierno colombiano con el fin de subsanar cualquier reclamo que se pudiera hacer al Instituto.

Poco tiempo después, hubo un cambio de gobierno en Colombia y se dio un nuevo acercamiento del Instituto; no obstante, el problema no se solventó dado que varios procesos y procedimientos de investigación relacionados con este Programa estaban en curso, incluyendo el ya referido con la aseguradora.

En vista de lo anteriormente comentado, la Dirección General del Instituto informó oportunamente de tal situación a los señores Ministros durante la XVI Reunión Ordinaria de la JIA, la cual decidió formar un grupo *ad-hoc*, constituido por un representante de cada una de las regiones del IICA (Argentina, Bolivia, Costa Rica, Granada y Estados Unidos) para dar seguimiento, informar y de ser necesario, dialogar con las autoridades colombianas.

Cabe agregar que no se ha concretado demanda alguna de la aseguradora contra el Instituto, ni se percibe avance en la posibilidad de que se dé.

Por otro lado, se informa que el grupo *ad hoc* sufrió el retiro de dos miembros, quienes han sido sustituidos recientemente. Se aprovechó esta situación para solicitar la ratificación de los tres miembros restantes.

Con estos antecedentes, se informa de un hecho surgido recientemente: que la Contraloría General de la República de Colombia notificó al Instituto su determinación de vincularlo a un proceso de investigación por supuesta responsabilidad fiscal por detrimento a los recursos del

Estado Colombiano por una suma cercana a los US\$ 7.9 millones, lo cual se relaciona con actividades de divulgación del programa AIS. Cabe mencionar que en cada uno de los convenios con el IICA se incluyó como objeto la actividad la divulgación.

Se aclara que las actividades de divulgación fueron llevadas a cabo por una sola empresa con recursos dispuestos para ello por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y bajo la supervisión de este. No obstante, la Contraloría considera que la contratación realizada por el IICA no fue la adecuada porque las actividades de divulgación contenidas en los contratos no forman parte de las actividades en ciencia y tecnología, y porque los costos son muy elevados.

El señor Iturbe explica que con base en lo anterior, de manera unilateral y sin el aval de la Cancillería, el ente contralor estableció que el Instituto actuó fuera de su objeto social, o sea que las actividades en materia de divulgación no estaban amparadas en los privilegios e inmunidades de que se supone goza el IICA y que por tanto, debería ser tratado como un particular.

Los asesores del Instituto consideran que la interpretación de la Contraloría no es válida ni conforme a la legislación colombiana ni conforme al derecho internacional, y argumentan a favor de su tesis que: i) en ninguna actividad de cooperación realizada por el Instituto puede considerarse que actuó como particular, ii) la contratación se hizo con base en las consideraciones legales y contractuales que el mismo Estado colombiano impuso a través del Ministerio, iii) la divulgación es un elemento esencial en las acciones de ciencia y tecnología, como lo reconoce una entidad oficial denominada COLCIENCIAS, y iv) que los valores pagados en virtud de los contratos obedecían a los existentes en el mercado al momento de la contratación.

Este nuevo proceso se encuentra en su etapa inicial, y para la defensa se cuenta con la supervisión directa del representante del IICA en Colombia, y se ha dispuesto que el abogado actúe en cada una de las etapas del proceso, sin que ello implique renuncia implícita a privilegios e inmunidades. Añade que con base en la práctica conocida, estos casos de responsabilidad fiscal pueden prolongarse hasta por más de 3 años.

La suma de penalización no podría ser cubierta por el Instituto por su elevado monto, por tanto, la consecuencia más grave sería que la Contraloría incluyera al IICA en una lista de responsables fiscales, lo que impediría a cualquier entidad del Estado a celebrar convenios o contratos y transferir recursos financieros al Instituto. No se sabe si ello incluiría su cuota al Instituto.

La Dirección General del IICA, en forma permanente y coordinada con Colombia, busca solución a este conflicto. Cabe resaltar que esta situación no ha afectado la colaboración técnica que se brinda al Ministerio de Agricultura, y que las autoridades de este Ministerio tienen interés en que esta situación se resuelva.

Finalmente, el señor Héctor Iturbe recomienda reactivar el grupo *ad hoc* y mantenerles informados de las novedades que se susciten.

El Director General resalta la importancia del acompañamiento del grupo *ad hoc* a este proceso, y agrega que el Gobierno de Colombia, independientemente de esta situación, ha cubierto la cuota correspondiente al presente año, lo cual le ha sido agradecido.

Como producto del diálogo, se propone que en la próxima reunión del Comité Ejecutivo se presente un informe que contenga un análisis de los costos directos e indirectos asociados a este problema. Asimismo, se sugiere que se informe sobre el avance en el proceso, así como los posibles impactos para el IICA y para otros Estados Miembros.

### ***3.2. Organización de Información de Mercados de las Américas (OIMA)***

El Subdirector General se refiere a la presentación sobre el OIMA y resalta su capacidad para diseminar información de mercados y precios a agricultores, tanto grandes como pequeños. Comenta que esta organización se ha visto afectada por restricciones financieras de sus países miembros por lo que se hace necesario identificar opciones para solventar esta situación.

La Delegación de los Estados Unidos de América ofrece la perspectiva de su país sobre OIMA, considera que dicha organización puede ser más visible para que los ministerios entiendan la importancia de desarrollar los sistemas de información.

El Director General resalta los beneficios que el sistema de información ha brindado a los países. Agrega que ha aumentado de 6 a 15 la cantidad de países del Caribe que se han adscrito a la OIMA.

Como producto del diálogo, se recomienda elaborar un proyecto de resolución para ser presentado en la Reunión del Comité Ejecutivo con el fin de mejorar la alianza entre el IICA y la OIMA.

### ***3.3. Encuentro de Ministros de Agricultura de las Américas y Decimoséptima Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA)***

La Delegada de Argentina comenta acerca de los avances en la organización del Encuentro de Ministros de Agricultura de las Américas 2013 y la Decimoséptima Reunión Ordinaria de la JIA, que se celebrarán en Buenos Aires, Argentina, del 23 al 27 de setiembre. Seguidamente explica que la reunión se desarrollará bajo un esquema similar al de la anterior JIA, que resultó ser dinámico y provechoso para el diálogo ministerial; da a conocer detalles de la agenda preliminar y resalta que incluye el proceso de elección del Director General del IICA. Añade que el tema central de este encuentro ministerial es el agua en la agricultura, por lo que se contará con la participación de panelistas internacionales que generen el diálogo ministerial sobre el tema.

Finalmente, informa que se está trabajando en un documento conceptual, y explica que tanto este documento como el borrador de Declaración, estarán basados en dos premisas fundamentales: alcances y competencias de los ministerios de agricultura y la consideración de posiciones que se están adoptando en otros foros internacionales.

El Director General indica que se mantendrá informados a los Estados Miembros sobre los aspectos relevantes relacionados con el Encuentro de Ministros. Añade que la próxima reunión ordinaria del Comité Ejecutivo que se realizará en Ciudad de México, el 17 y 18 de junio, será una reunión preparatoria del encuentro de ministros y la reunión de la JIA.

### ***3.4. Uso de facilidades tecnológicas para futuras reuniones de la CCEAG***

La Delegada de Argentina insta al Director General a estudiar la posibilidad de que se utilicen las facilidades tecnológicas como las vídeo conferencias para la organización de futuras reuniones de la CCEAG.

### **IV. Cierre**

Al ser las 12:45 horas del 25 de abril de 2013, habiéndose agotado el análisis y la discusión de los temas de la agenda, el Director General agradece las valiosas recomendaciones y aportes de los integrantes de la CCEAG y levanta la reunión.

## ANEXO

### LISTA DE PARTICIPANTES – CCEAG 2013

#### **Argentina**

Daniela Raposo  
Responsable del Área de Supervisión de Proyectos  
Unidad para el Cambio Rural - UCAR  
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Tel: (54-11) 4349 1391  
draposo@ucar.gov.ar

#### **Bahamas**

Simeon Pinder  
Director Department of Agriculture  
Ministry of Agriculture, Marine Resources and Local Government  
Tel: (242) 325 7502/9  
simeonpinder@bahamas.gov.bs

#### **Bolivia**

Víctor Hugo Vásquez Mamani  
Viceministro de Desarrollo Rural y Tierras  
Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras  
Tel: (591) 7204 9320  
vhmvasquez@yahoo.es

#### **Brasil**

Jose Maria Anjos  
Coordenador-Geral  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
Tel: (55 61) 9983 6436  
jose.anjos@agricultura.gov.br

#### **Canadá**

*(Participa por videoconferencia)*  
*(Participating via video conference)*

Daryl Nearing  
Deputy Director of Multilateral Relations  
Market and Industry Services Branch Agriculture and AgriFood Canada  
Tel.: (613) 773 1523  
daryl.nearing@agr.gc.ca

Ms. Vanessa Blair  
Policy Analyst of Multilateral Relations  
Market and Industry Services Branch Agriculture and AgriFood Canada  
Tel.: (613) 773 1652  
vanessa.blair@agr.gc.ca

### **Estados Unidos de América**

Cheryl Claus  
International Relations Advisor  
Foreign Agricultural Service/USDA  
Tel: (202) 720 9079  
Cheryl.Claus@fas.usda.gov

Daniel Cento  
Alternate Representative  
U.S. Mission to the Organization of  
American States  
United States Department of State  
Tel.: (202) 647 9378  
centodw@state.gov

### **México**

Fernando Valderrábano Pesquera  
Subdirector de Asuntos Internacionales  
SAGARPA  
Tel: (55) 3871 1000 Ext. 33919  
fernando.valderrabano@sagarpa.gob.mx

### **Panamá**

Gerardino Batista Batista  
Viceministro de Desarrollo Agropecuario  
Ministerio de Desarrollo Agropecuario  
Tel: (507) 6550 2022  
gbatista@mida.gob.pa