



COMITÉ EJECUTIVO

TRIGÉSIMA CUARTA REUNIÓN ORDINARIA DEL COMITÉ EJECUTIVO

IICA/CE/Doc. 624 (14)
Original: español

Propuesta de Plan de Mediano Plazo 2014-2018

San José, Costa Rica
21-22 de mayo, 2014



AGRICULTURA, OPORTUNIDAD DE DESARROLLO EN LAS AMÉRICAS

PROPUESTA DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO 2014-2018

*Documento editado (12a)-Versión final
14 de abril, 2014*

TABLA DE CONTENIDO

- PRESENTACIÓN
- INTRODUCCIÓN
- PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA AGRICULTURA HEMISFÉRICA PARA EL MEDIANO PLAZO
- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES FUNDAMENTALES DEL IICA
- UN IICA ORIENTADO HACIA EL LOGRO DE RESULTADOS
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ÉNFASIS, TRANSFORMACIONES, CONTRIBUCIONES, PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL IICA
- EI MODELO DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA
 - Fundamentos de la cooperación técnica
 - Funciones claves del IICA
 - De lo hemisférico al aterrizaje en los países: “la estrategia del IICA en el país”
 - Los proyectos: unidad articuladora de la cooperación del IICA
 - *Proyectos insignia*
 - *Proyectos con recursos externos*
 - *Acciones de respuesta rápida*
 - *Fondo de Cooperación Técnica*
 - Trabajo colaborativo mediante redes
 - Servicios técnicos de apoyo a la cooperación
 - Evolución del modelo de cooperación técnica
- GESTIÓN CORPORATIVA PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA
- ALIANZAS PARA EL LOGRO DE SOLUCIONES CONJUNTAS
- MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL: MÁS ALLÁ DEL PMP
- MEDICIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES DEL IICA
- ANEXOS:
 - ANEXO 1: RELACION PRICIPAL ENTRE LOS CUATRO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LAS 11 CONTRIBUCIONES DEL IICA

- ANEXO 2: INDICADORES PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DEL PMP
2014-2018

- SIGLAS

AGRICULTURA, OPORTUNIDAD DE DESARROLLO EN LAS AMÉRICAS

PROPUESTA DE PLAN DE MEDIANO PLAZO 2014-2018
IICA

SECCIÓN 0: PRESENTACIÓN DEL DIRECTOR GENERAL

NOTA: este texto se redactaría al obtener la autorización de los países miembros sobre este borrador de PMP, el cual se presenta a partir de la sección I: Introducción. Esta sección 0 incluirá ideas sobre:

- a. La satisfacción de trabajar para los 34 países americanos y en un Instituto cuyo mandato principal es el desarrollo agrícola y el bienestar rural.
- b. La experiencia de cuatro años.
- c. La correspondencia con el Plan Estratégico.
- d. El proceso de formulación y aprobación del PMP.
- e. El resumen del PMP: oportunidad en la agricultura y “un solo IICA orientado al logro de resultados”.
- f. Una reseña a la nueva forma de trabajo articulado (proyectos, redes y acciones rápidas) y el enfoque hacia resultados.
- g. Agradecimiento.
- h. Firma del DG.

Se mantiene la numeración consecutiva en esta versión, por su utilidad para identificar y sugerir cambios, así como para hacer observaciones puntuales a cada párrafo.

SECCIÓN I. INTRODUCCIÓN

1. En su Primera Reunión Ordinaria¹, la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) solicitó al Director General del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) la preparación de un plan de mediano plazo (PMP) en que se definieran con precisión las funciones, los resultados y el uso del presupuesto del Instituto, de conformidad con lo definido en una nueva convención (1979) que lo transformaba en un organismo de cooperación para la agricultura. Ese primer PMP fue aprobado el 28 de octubre de 1982, en el marco de la Segunda Reunión Extraordinaria de la JIA.
2. Desde esa ocasión, cada cuatro años la JIA emite un mandato para que el Instituto cuente con un PMP coincidente con el periodo de ejercicio del Director General. Esta práctica constituye la base para orientar la cooperación técnica del IICA, de forma tal que ese plan dé respuesta a las nuevas condiciones de los países miembros con base en la experiencia adquirida.
3. Además de brindar atención a asuntos de ámbito nacional, los PMP del IICA han estado vinculados a iniciativas de carácter hemisférico surgidas en las reuniones ministeriales de agricultura. En dichas iniciativas se incorporan temas particulares de interés para los responsables de los sectores agrícolas de los países, los cuales se expresan en declaraciones ministeriales y resoluciones específicas.
4. En su Decimoquinta Reunión Ordinaria, celebrada en 2009, la JIA solicitó al IICA elaborar un plan estratégico (PE) con una visión hacia el 2020, *“como parte de una estrategia integral para que el Instituto logre un reposicionamiento que le permita hacer frente a las demandas de cooperación técnica de los Estados Miembros y resolver algunos problemas estructurales que se han acumulado”*². Para la elaboración de este Plan, la JIA específicamente instruyó que: *“[...] ese marco estratégico debe tomar en cuenta tanto los factores y los desafíos emergentes que puedan afectar a la agricultura y al medio rural, el papel de las instituciones y otros grupos de actores claves en los escenarios emergentes y del futuro, así como el rol del Instituto como organismo intergubernamental con un mandato hemisférico [...]”*³.
5. En esa misma ocasión, la Junta decidió *“instruir al Director General para que en consulta con los Estados Miembros prepare el Plan de Mediano Plazo del IICA 2010-2014, considerando como lineamientos básicos: (i) los mandatos sobre agricultura y vida rural del proceso de Cumbres de las Américas; (ii) los emanados de las reuniones ministeriales sobre agricultura y vida rural, en particular el Plan AGRO 2003-2015; (iii) las resoluciones vigentes tanto de la JIA como del Comité Ejecutivo; y (iv) los lineamientos para la acción del Instituto contenidos en el Marco Estratégico del IICA 2010-2020”*⁴.

¹ Celebrada el 12 de agosto de 1981.

² IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR). 2010. Informe de la Decimoquinta Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura. Montego Bay, JM. Resolución n.º 444, aprobada el 30 de octubre de 2009, pág. 51, tercer considerando.

³ IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR). 2010. Informe de la Decimoquinta Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura. Montego Bay, JM. Resolución n.º 444, aprobada el 30 de octubre de 2009, pág. 51, cuarto considerando.

⁴ IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR). 2010. Informe de la Decimoquinta Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura. Montego Bay, JM. Resolución n.º 446, aprobada el 30 de octubre de 2009, pág. 56.

6. Tal tarea concluyó con la presentación de los dos planes por parte del Director General y con la aprobación de ambos por el Comité Ejecutivo del IICA, en su Trigésima Reunión Ordinaria (San José, Costa Rica, 6 de octubre de 2010).
7. Durante el periodo de ejecución del PMP 2010-2014 se celebraron dos encuentros ministeriales de agricultura⁵. Las autoridades nacionales del sector abordaron un tema específico en cada uno de esos eventos: innovación (San José 2011) y manejo integral de los recursos hídricos en la agricultura (Argentina 2013); para cada uno de ellos se fijaron compromisos hemisféricos, para cuyo cumplimiento se emitieron mandatos específicos al IICA.
8. En septiembre de 2013, la JIA, reunida en Buenos Aires, Argentina, instruyó al reelecto Director General elaborar un nuevo PMP para el período 2014-2018.
9. El presente PMP se ciñe a los lineamientos del PE 2010-2020 e incorpora los diversos mandatos y compromisos de los dos últimos encuentros de ministros, que apuntan a continuar con el fortalecimiento del Instituto como un espacio de innovación, creatividad y compromiso con sus responsabilidades, competencias y atribuciones de cooperación técnica en agricultura y promoción del bienestar rural que le corresponden como un organismo especializado del Sistema Interamericano.
10. Este documento establece claramente el vínculo entre los desafíos que enfrenta la agricultura de las Américas y los proyectos y las acciones que el IICA pretende desarrollar al 2018. Todo su contenido se ha agrupado en torno a los cuatro objetivos estratégicos definidos en el PE 2010-2020, a partir de los cuales se han señalado las principales transformaciones que se espera ocurran en la agricultura de los países del hemisferio. Además, en el documento se precisan las 11 contribuciones que el IICA se compromete a brindar, según las distintas funciones, productos y servicios que provee, y se explica en detalle el modelo de cooperación técnica aplicado para lograr con creces las metas fijadas. El modelo, que incluye los instrumentos de proyectos, acciones de respuesta rápida e iniciativas de preinversión expresadas en las estrategias del IICA en los países, también incorpora las redes institucionales, los servicios técnicos, las alianzas y la gestión corporativa.
11. Esta última constituye un elemento clave para asegurar la viabilidad económico-financiera del Instituto, mediante una estrategia de manejo de recursos bajo principios rigurosos de austeridad, equidad, disciplina y transparencia, así como a través de la mejora continua de los procesos, que no solo agregan valor al trabajo, sino que también brindan solidez, seguridad y confianza a los países miembros y a los socios del IICA.
12. Con este PMP, el Instituto pretende confirmar el liderazgo que lo ha caracterizado por más de 72 años de historia al lado de las autoridades agropecuarias en sus Estados Miembros, así como focalizar en mayor medida sus acciones en el logro de la competitividad y sustentabilidad agrícolas y del bienestar e inclusión rurales. Los retos y las oportunidades actuales y futuras se enfrentan con una visión innovadora, que busca profundizar en un modelo de cooperación técnica sólidamente estructurado y lograr que el IICA se consolide como una institución pertinente y al servicio de sus países más allá del 2018.

⁵ Los encuentros ministeriales de agricultura se celebran cada dos años y forman parte del proceso denominado “Cumbres de las Américas”, coordinado por la Organización de los Estados Americanos (OEA); en consecuencia, sus acuerdos y recomendaciones son presentados a los presidentes y jefes de los Estados americanos con la intención de que formen parte de su agenda hemisférica.

SECCIÓN II. PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA AGRICULTURA HEMISFÉRICA PARA EL MEDIANO PLAZO

13. Los recientes informes conjuntos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el IICA identifican reiteradamente cuatro desafíos relacionados con la agricultura que requieren urgente atención y el reconocimiento del papel que este sector juega en el desarrollo y el bienestar de los pueblos, en el combate contra la pobreza y la desigualdad y en el logro de la sustentabilidad ambiental y la seguridad alimentaria.
14. La atención de estos desafíos corresponde al marco de acción del IICA expresado en los cuatro objetivos estratégicos incluidos en el PE 2010-2020 relacionados con productividad y competitividad; inclusión rural; adaptación de la agricultura al cambio climático y manejo integral de recursos naturales (sustentabilidad); y seguridad alimentaria y nutricional. Otros dos desafíos no incluidos explícitamente en el PE, pero que se trataron de forma específica en las reuniones ministeriales realizadas en 2011 y 2013 y que, por ende, también constituyen prioridades del trabajo del IICA, tienen que ver con la innovación y el manejo integral de los recursos hídricos.
15. Es importante reconocer que estos desafíos representan oportunidades para demostrar el potencial de la agricultura del hemisferio y el buen momento por el que ella atraviesa. Para capitalizar estas oportunidades, se requieren marcos políticos e institucionales modernos y dinámicos; transformaciones en las capacidades organizativas de los productores; el concurso del sector privado; la participación de actores locales; la generación, adaptación y utilización de nuevos conocimientos técnicos y científicos; y la formación de nuevos líderes y de profesionales con un nuevo perfil para edificar la agricultura del siglo XXI.
16. En los próximos cuatro años, el IICA asumirá un papel protagónico en torno a esos seis desafíos, a fin de contribuir a que sus países miembros aprovechen las oportunidades y superen los factores limitantes que surgen alrededor de ellos.

El desafío de la productividad y la competitividad

17. Una mayor demanda de productos agrícolas, principalmente de alimentos, será una constante en las décadas por venir⁶; sin embargo, para responder plenamente y de manera sustentable a ese reto, se requiere el desarrollo de alternativas innovadoras a los modelos de producción vigentes.
18. Si bien existe una aspiración muy positiva sobre el papel que en el futuro desempeñará el hemisferio americano en la provisión de alimentos en el ámbito mundial, la realidad es que las tasas de crecimiento que miden la productividad y el rendimiento de la agricultura en el continente muestran algunos signos de estancamiento.
19. Además de las presiones generadas por una demanda creciente de productos agrícolas, deben tomarse en cuenta otras variables, como la volatilidad de los precios, la presencia de plagas y enfermedades, la variabilidad climática, los desastres naturales y el derecho a la tierra y al agua, entre otros elementos que afectan en forma combinada la productividad agrícola en el hemisferio.

⁶ De acuerdo con diversos análisis, en el año 2050 la clase media se habrá incrementado en 3000 millones de personas en todo el mundo.

20. A falta de mayores niveles de productividad, la agricultura de la región enfrenta a su vez un problema de competitividad, que se expresa en mercados cada vez más dinámicos, con competidores emergentes de otras regiones del mundo, la integración comercial, los cambios de estructura y articulación de las cadenas agropecuarias, los niveles de inversión multinacionales en factores productivos como la tierra y el agua, así como con el surgimiento de nuevas regulaciones públicas y “normas privadas” que condicionan el comercio de productos agrícolas y agroalimentarios.
21. Para enfrentar el reto de aumentar los niveles de productividad y competitividad, se requiere la generación, adaptación y validación de tecnologías y el desarrollo de procesos innovadores que permitan aumentar los rendimientos y la eficiencia en el uso sostenible de los recursos naturales, en especial del agua y el suelo. También es necesario adoptar buenas prácticas; hacer un uso inteligente de las fuentes de energía; utilizar maquinaria e implementos agrícolas menos contaminantes; mejorar el manejo de poscosecha; usar nuevos insumos, incluyendo los hoy llamados bioinsumos; realizar cambios en la gestión organizacional y distribuir de mejor manera los beneficios del comercio.
22. Un aspecto de no menor importancia para mejorar la productividad y la competitividad es la necesidad de incrementar los niveles de inversión pública y privada en el sector. Para ello se requiere fortalecer la institucionalidad y la gobernabilidad, mediante políticas y reglas del juego claras que salvaguarden las inversiones y los derechos de propiedad intelectual e industrial y fomenten la asociación público-privada, las cuales deben complementarse con sólidos programas y proyectos de gestión de riesgos que provean un cierto margen de seguridad para una actividad altamente dependiente de externalidades climáticas y económicas.

El desafío de la sustentabilidad

23. Existe conciencia de que la mayoría de los modelos de producción que actualmente se utilizan han tenido altos costos ambientales, pues han generado impactos graves en la erosión de los suelos, han fomentado el uso ineficiente del agua y la energía, han propiciado la pérdida de recursos genéticos y biodiversidad y han impulsado la emisión a la atmósfera de grandes cantidades de gases de efecto invernadero.
24. Al considerar la dependencia que guarda la agricultura respecto del clima y ante el panorama de su mayor variabilidad, asociada al fenómeno general conocido como cambio climático, se requiere innovar las actividades agropecuarias, de manera que se adapten a las nuevas condiciones climatológicas en el menor tiempo posible.
25. Entre las nuevas condiciones a las que deben hacer frente los productores destaca la mayor incidencia de eventos climáticos catastróficos, como sequías, inundaciones, heladas, alteraciones en los regímenes de lluvias y nuevas plagas y enfermedades, las cuales ponen en peligro la productividad y hacen necesario el manejo integrado de riesgos, como instrumento para reducir la vulnerabilidad de las actividades agropecuarias.
26. Para atender estos temas se requieren dos procesos básicos en la agricultura, uno de mitigación y otro de adaptación. Lograr que los países, los productores y los actores de la agricultura reconozcan esa doble necesidad e implementen innovaciones para responder

a ella es una de las mayores áreas de oportunidad para el IICA y para la acción coordinada de todos los países del hemisferio.

El desafío de la inclusión

27. La pobreza continúa siendo un problema social y económico de gran magnitud. Según datos de la CEPAL, aún existen 164 millones de latinoamericanos que viven en situación de pobreza (27.9% de la población), quienes dependen de la agricultura como principal actividad económica. Además, la gran mayoría de ellos se encuentra en los territorios rurales y en comunidades indígenas.
28. Existe una correlación entre bienestar rural y desarrollo de la agricultura, por lo que este sector siempre tendrá un rol crucial en el combate contra la pobreza; de hecho, invertir en agricultura es una de las formas más eficientes de reducirla. No obstante, hay que reconocer que, para atender esta problemática de manera integral, se requiere que la agricultura trascienda de la dimensión puramente productiva y abarque otras relacionadas con la organización, el intercambio de conocimientos y la gobernabilidad/gobernanza de los territorios, entre otros factores.
29. Hoy es poco realista concebir la agricultura en forma independiente del medio rural donde tiene lugar. Lograr la integración de ambos y la de todos los actores que allí están involucrados es uno de los mayores retos por superar, para mejorar la calidad de vida de quienes se dedican a la agricultura y habitan en los territorios rurales.
30. Transformar la agricultura de América Latina y el Caribe (ALC) en una agricultura promotora del crecimiento económico y orientada hacia el bienestar rural solo será posible, si se logra que los productores y los habitantes rurales gocen de mayor inclusión a los beneficios del desarrollo, la diversificación y la agregación de valor. Igualmente, será necesario promover la equidad mediante mecanismos que promuevan el comercio justo, la responsabilidad social, la valoración social del trabajo agrícola y la retención de valor en zonas rurales, entre otros factores.
31. La inclusión debe alcanzar a todas las poblaciones; por ello, se debe reconocer con acciones positivas el papel de las mujeres, los jóvenes y los indígenas en la agricultura y en los territorios rurales, así como fortalecer su participación en la economía y el desarrollo, mediante intervenciones que les garanticen sus derechos y su empoderamiento. Será crucial reivindicar la agricultura y el importante papel que desempeñan los productores, de manera que esa actividad resulte atractiva a los jóvenes y se reconozca mejor la contribución de las mujeres del campo a la agricultura familiar y a la seguridad alimentaria.
32. Las mujeres rurales constituyen una de las fuerzas motrices de la economía de los territorios y son corresponsables del desarrollo, la estabilidad y la supervivencia de sus familias. Como productoras de alimentos asociadas a la agricultura familiar y dado el rol que desempeñan en la toma de decisiones sobre el uso y la distribución de los ingresos familiares, son actores claves para lograr la seguridad alimentaria y nutricional en el campo. A pesar de ello, la mujer rural sigue sufriendo discriminación y exclusión, por lo que aún no ejerce plenamente sus derechos ni ha logrado integrarse completamente en los sistemas productivos.
33. Una de las más crudas realidades de la agricultura es la amplia migración de agricultores a otras actividades económicas o a regiones no agrícolas, particularmente de los jóvenes

rurales hacia las urbes, que prometen más oportunidades que la agricultura, pero con altos costos sociales y productivos en el mediano plazo cuyo impacto sería devastador, si no se toman medidas para arraigar los jóvenes al campo.

34. De la misma manera, los pueblos indígenas deben ser incorporados en los procesos de desarrollo, incluyendo los productivos. Además, de conformidad con sus derechos, deben tener acceso a bienes de producción, reconociéndolos como sujetos con todos los derechos y obligaciones, y se les debe ofrecer las mismas oportunidades de desarrollo que al resto de los miembros de la sociedad. Su conocimiento ancestral es de un valor incalculable, sobre todo de técnicas congruentes con la protección del ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales y la diversidad genética, así como el conocimiento empírico asociado a dichos usos.
35. Es fundamental establecer condiciones que permitan a las personas tener acceso a oportunidades reales de desarrollo y encontrar mecanismos para que los productores organizados en los territorios rurales se incorporen equitativamente a las cadenas agropecuarias. También resulta esencial generar oportunidades para que la agricultura de pequeña y mediana escala, particularmente la familiar, pueda cumplir con la función estratégica de propiciar la inclusión social en los territorios rurales y, al mismo tiempo, contribuir eficientemente al suministro de alimentos y al logro de la sustentabilidad ambiental en las comunidades más pobres.

El desafío de la seguridad alimentaria y nutricional

36. Actualmente, unos 842 millones de personas en el mundo padecen subnutrición o hambre crónica, de las cuales aproximadamente 47 millones se encuentran en ALC⁷. En 2050, en esta región se deberá alimentar una población cercana a los 1300 millones de habitantes.
37. Superar el desafío de la seguridad alimentaria y nutricional depende en gran medida de los avances que se logren en la solución de los tres desafíos citados anteriormente, considerando que existe seguridad alimentaria “cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos, inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimentarias y sus preferencias en cuanto a los alimentos, con el fin de llevar una vida activa y sana”⁸.
38. La seguridad alimentaria y nutricional para todas las personas es una aspiración que comparten los países del hemisferio, tal como fue reiterado en la 32.^a Asamblea General de la OEA (Cochabamba, Bolivia, 2012), en la que fue ampliamente reconocido que la agricultura tiene una función preponderante para alcanzarla.
39. Salvaguardar el derecho de las personas a la alimentación no depende exclusivamente de acciones propias del sector agrícola. La agricultura es una actividad clave en su faceta productiva; sin embargo, el acceso físico y económico a alimentos de calidad y su aprovechamiento dependen de múltiples factores que se encuentran más allá del sector agroalimentario.

⁷ FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, IT). 2013. El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo, resumen 2013. Roma, IT. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/018/i3458s/i3458s.pdf>.

⁸ Texto del párrafo 1 del Plan de Acción de la Declaración de Roma sobre la Seguridad Alimentaria Mundial, noviembre de 1996.

40. En los últimos años, dos fenómenos han impactado en forma particular a la seguridad alimentaria. Uno lo constituyen las condiciones económicas internacionales adversas, que se manifiestan en una mayor inestabilidad en los mercados y en la volatilidad de los precios de los productos agrícolas. El otro está vinculado con los efectos del cambio climático, a los que ya se ha hecho referencia en este documento.
41. Es necesario resaltar que la inseguridad alimentaria de millones de personas se debe, principalmente, a que viven en condiciones de pobreza, con limitados ingresos que reducen la capacidad para acceder a los alimentos. Paradójicamente este hecho es más palpable en los territorios rurales, en los que se supone son producidos.
42. El grado de vulnerabilidad de los pequeños productores rurales a la pobreza, y en consecuencia al hambre, se puede reducir brindando apoyo a la agricultura de pequeña escala y a la agricultura familiar, mediante el fomento de una adecuada gestión y organización de los territorios rurales, el mejoramiento de acciones formativas, el impulso a la participación y al acceso de dichos productores a las cadenas agropecuarias y el aprovechamiento eficiente de la tierra para una actividad agrícola sostenible.
43. Como señala la Declaración de Cochabamba⁹, “la seguridad alimentaria también depende de la calidad nutricional de los alimentos que se consumen y aquí la agricultura tiene un gran papel que jugar, para lo cual es crucial el impulso a la investigación y a la innovación en cultivos autóctonos, tradicionales y con potencial en la región”. El respeto a los usos y costumbres de las comunidades agrícolas y rurales es un elemento que debe estar presente en la agenda de los Estados Miembros para hacer que la actividad agrícola sea más competitiva y sustentable, a la vez que garantice el bienestar y la seguridad alimentaria y nutricional de los habitantes rurales.
44. Un factor que puede contribuir de forma práctica a mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y nutricional es la reducción de las pérdidas de alimentos una vez cosechados o procesados, las cuales se estiman rebasan los 1300 millones de toneladas anuales en el mundo¹⁰. Desde el sector agrícola es posible contribuir a ello mediante un mejor manejo de poscosecha y el fortalecimiento de las articulaciones entre los eslabones de las cadenas agroalimentarias.
45. Atender con éxito la problemática alimentaria precisa de la convergencia de diversas políticas públicas y de la colaboración de todos los actores relacionados con las soluciones definitivas a los problemas estructurales alrededor de la seguridad alimentaria y nutricional. Asimismo, complementar la agenda entre países con la acción de organismos internacionales preocupados por la eliminación del hambre precisa, entre otros factores, del mejoramiento de los medios de vida de las poblaciones rurales; de inversiones públicas y privadas efectivas en el sector agroalimentario; del fomento de un sistema de comercio internacional agrícola y de alimentos que sea abierto, transparente, justo, equitativo y basado en reglas claras; del estímulo y financiamiento a la investigación científica; de la rápida atención a emergencias y la prevención de desastres que pongan en riesgo la producción; del uso intensivo del conocimiento autóctono; y de la adopción de buenas prácticas productivas, entre otros elementos.

⁹ Asamblea General de la OEA, Bolivia 2012: Seguridad Alimentaria con Soberanía en las Américas, 3-5 de junio.

¹⁰ FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, IT). 2011. Global Food Losses and Food Waste. Roma, IT. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e00.pdf>

El desafío de la innovación¹¹

46. Vivimos en la “era de la innovación”, asociada a los conceptos de cambiar, explorar, rescatar, inventar, reinventar, crear, arriesgar y gestionar oportunidades. La innovación es un proceso transformador que amplía la frontera de posibilidades de una empresa, un sector productivo o un país. Las innovaciones son la fuerza que impulsa el crecimiento de los países en forma continua y una de las estrategias fundamentales para sustentar las ventajas competitivas en las sociedades modernas.
47. La innovación agrícola es un catalizador del crecimiento y del cambio positivo. Su promoción es vital para incrementar e intensificar la producción y mejorar la productividad, acrecentar los ingresos, reducir la pobreza y la inequidad, disminuir el impacto ambiental del sector agropecuario, responder a desastres naturales, incrementar el acceso a nuevas tecnologías, adaptarse al cambio climático y, consecuentemente, alcanzar la seguridad alimentaria y una óptima calidad de vida para nuestros pueblos.
48. La agricultura requiere un proceso innovador de gran trascendencia que abarque la construcción de nuevos paradigmas productivos, institucionales, organizacionales y de conocimiento que permitan superar los desafíos de la competitividad, la inclusión y la sustentabilidad.
49. Inducir procesos de innovación en la agricultura exige de un ambiente propicio que incluya marcos de políticas articuladas y de su aplicación rigurosa mediante instrumentos que impulsen la producción, el desarrollo de una masa crítica para la investigación y el desarrollo, el fortalecimiento de sistemas de innovación, la atracción de inversiones y el desarrollo de nuevos modelos de negocios en la agricultura.
50. El potencial de innovar se puede explotar principalmente en tres áreas: a) tecnológica, para potenciar la capacidad productiva, b) los mercados, para incrementar los niveles de competitividad, y c) institucional, para contribuir a la gobernanza.
51. En el Encuentro de Ministros de Agricultura de las Américas celebrado en San José, Costa Rica en 2011, se consideró que “la innovación en la agricultura puede comprender mejores prácticas, productos mejorados, mayor infraestructura en apoyo a los productores y para llevar los productos a los mercados, transferencia de tecnologías, nuevas maneras de compartir información y construir relaciones mediante cadenas agropecuarias, servicios de capacitación y extensión, y un marco jurídico basado en la ciencia que apoye la innovación”¹².
52. La innovación en la agricultura se desarrolla de mejor manera mediante los sistemas nacionales de innovación agroalimentarios¹³ y la articulación de estos en otras

¹¹ Innovación en general es la implementación de una novedad o mejora (tecnológica o no tecnológica) en productos (bienes o servicios), procesos, formas de mercadeo o formas de organizarse. Dicho de otro modo, es la aplicación de ideas, conocimientos y prácticas capaces de crear algo nuevo y útil, o de hacer algo o a alguien mejor, con el objetivo de crear cambios positivos que llenen necesidades o cumplan metas de instituciones o grupos de personas. Se trata, pues, de novedades y cambios útiles que pueden ser de carácter sustantivo (un gran cambio o mejora) o de tipo acumulativo (pequeñas mejoras que en su conjunto resulten en una mejora o cambio significativo).

¹² IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR). 2011. Informe del Encuentro de Ministros de Agricultura de las Américas 2011 y de la XVI Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura. San José, CR. Declaración de Ministros de Agricultura San José 2011, pág. 79, párrafo 3.

¹³ Estos sistemas incluyen “una gran gama de actores, que orientan, apoyan, crean, transfieren o adoptan innovaciones y asesoran a productores y al público sobre estas. Los gobiernos brindan orientaciones estratégicas, apoyo financiero, asistencia, asesoría técnica

instancias regionales o hemisféricas. Fortalecer esos sistemas, incluyendo los mecanismos de transferencia de tecnología y la extensión agrícola, debería ser una tarea prioritaria de los gobiernos y sus sociedades.

53. La innovación en general y los procesos que la generan no surgen de la nada ni obedecen a decisiones volitivas. La innovación tiene lugar en un contexto socioeconómico y está determinada por la presencia (o ausencia) de condiciones propicias para que prospere, entre las que destacan el nivel de desarrollo interno, los marcos institucionales y normativos, la dotación de conocimientos y capacidades humanas y las demandas de innovación que impone la propia sociedad y el ambiente regional y global. El desafío para la agricultura es, por lo tanto, desencadenar y fortalecer procesos intensivos y permanentes de innovación y círculos virtuosos de innovación con la participación de todos los actores.

El desafío de la gestión integrada de los recursos hídricos

54. Lograr una agricultura más productiva y sustentable depende, en un alto grado, de la capacidad del sector para realizar una adecuada gestión de los recursos hídricos y, de esa manera, transformar de forma más eficiente el agua en alimentos, para lo cual resulta necesario generar un nuevo tipo de agricultura más responsable con el uso del agua.
55. El continente americano posee una relativa abundancia de recursos hídricos¹⁴. La riqueza y diversidad ecológica, social, económica y política de la región ofrece la oportunidad para identificar modelos de gestión del recurso hídrico que pueden ser compartidos entre los países para mejorar sus políticas públicas y planes de inversión y fortalecer sus sistemas de innovación en el manejo sustentable del agua.
56. Es urgente mejorar la productividad del agua¹⁵ en la agricultura, para lo cual se hace necesario desarrollar innovaciones tecnológicas, institucionales y de organización. También se requiere mejorar la recolección de datos, la operación de sistemas de información meteorológica e hidrológica en los países y su integración a nivel regional, articulándolos en y con redes internacionales que permitan la toma de decisiones oportunas a nivel local, pero con base en la experiencia colectiva.
57. En el Encuentro de Ministros de Agricultura de las Américas realizado en Argentina en 2013, los representantes de los países se comprometieron con diversos temas relacionados con la gestión integrada del agua, los cuales van desde la definición y la ejecución de políticas públicas dirigidas a asegurar el acceso y el suministro de agua en

y acceso a infraestructura, como bases de datos, laboratorios y tecnologías de información y comunicación (TIC)... Investigadores públicos, el sector privado y los agricultores generan innovación...Otros intermediarios ayudan a difundir innovaciones...Entes sin fines de lucro y organizaciones no gubernamentales (ONG) brindan apoyo, financiamiento e información... Los mercados y los consumidores proveen las señales de demanda de la innovación. OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, FR). 2013, Agricultural Innovation Systems: A Framework for Analysing the Role of the Government, París, FR.

¹⁴ IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR). 2014. Agua, alimento para la tierra, San José, CR.

¹⁵ Según Molden et al., la productividad del agua puede tener varias interpretaciones: "mayor producción por unidad de agua transpirada, para otros mayor producción por cantidad de agua suministrada y aún más, para otros, mejoras en el bienestar por cantidad total de agua usada...". Citado en: IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR). 2014. Agua, alimento para la tierra, San José, CR. Se puede entender también como la cantidad de producto (o valor del producto) que se genera por unidad de agua utilizada normalmente y medida en metros cúbicos.

la cantidad y la calidad necesarias para la agricultura, hasta la gestión de innovaciones que contribuyan a la adaptación de las actividades agrícolas al cambio climático.

SECCIÓN III. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES FUNDAMENTALES DEL IICA

58. **La misión del IICA es:**

“estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural¹⁶ por medio de la cooperación técnica internacional de excelencia”.

59. **La visión del Instituto** al lado de sus Estados Miembros será:

“alcanzar una agricultura interamericana competitiva, incluyente y sustentable que alimente el hemisferio y el mundo, y que a la vez genere oportunidades para disminuir el hambre y la pobreza en los productores y los habitantes de los territorios rurales”.

60. Trabajar de cerca y de forma permanente con las instituciones agropecuarias evidencia en el Instituto una serie de **valores** ya incluidos en el Plan Estratégico, de los cuales para este PMP se seleccionaron los que mejor caracterizan al IICA. Estos son el ser:
61. **Innovador:** Este valor se expresa tanto en acciones novedosas de cooperación hacia el exterior como en la modernización de los procesos, en la generación de productos y en las transformaciones institucionales internas. El IICA promueve el intercambio fluido de ideas y genera espacios de diálogo y mecanismos de cambio visionario para la búsqueda de mejores soluciones a los problemas del desarrollo de sus Estados Miembros y de los actores de la agricultura y los territorios rurales. Del mismo modo, destaca la vocación y la cercanía del Instituto hacia los países; es decir, el compromiso institucional con la generación de innovadores bienes públicos de orden internacional.
62. **Propositivo:** El IICA, consciente de la realidad agropecuaria y rural, se adelanta a plantear soluciones hemisféricas, plurinacionales y nacionales responsables, bajo un espíritu de colaboración y con base en el conocimiento científico, social, político, cultural y económico. El ser una organización de acceso abierto y con autoridad técnica lo hace altamente analítico, proactivo y crítico a las respuestas y propósitos de acción que ofrece. Su accionar se caracteriza por la capacidad de reflexión, flexibilidad y atención a las demandas específicas (incluidas las urgentes) de sus Estados Miembros.
63. **Respetuoso:** En todas sus acciones, el IICA respeta los principios del derecho internacional y las leyes y las costumbres de los pueblos. Frente a la diversidad de las realidades que existen en el hemisferio y dada la pluralidad de este, el Instituto actúa de manera neutra en procura de aprovechar al máximo las experiencias y las particularidades de cada Estado Miembro.

¹⁶ Artículo 2 de la Convención sobre el IICA.

64. **Inclusivo:** El IICA reconoce los derechos básicos de todo ser humano, sin excepción alguna originada por raza, género, religión, cultura o preferencias. Por ello implementa políticas y procesos que apoyan la construcción de oportunidades igualitarias y equitativas para todos. Por nuestra naturaleza orientada al desarrollo y la inclusión, somos un ente promotor de la equidad, algo que se expresa a lo interno y en todas las acciones de cooperación técnica o de gestión institucional.
65. **Transparente:** El IICA sustenta su trabajo en la transparencia, por lo que ha adoptado y promueve modelos de comunicación e intercambio de información, con el fin de mantener la confianza y el respaldo de sus Estados Miembros y socios. El hecho de que sus recursos provengan del erario público demanda una gestión transparente y la realización de todos los esfuerzos posibles para explicar su adecuada inversión.
66. **Comprometido con la rendición de cuentas:** La lógica de trabajo del Instituto está organizada en una cadena de resultados por alcanzar mediante proyectos y acciones de cooperación, lo que le permite cumplir de forma estricta con el compromiso de rendir cuentas y de informar periódicamente a nuestros mandantes sobre lo efectivamente alcanzado en comparación con lo inicialmente planeado.
67. **Responsable con el ambiente:** El IICA promueve una cultura institucional de responsabilidad ambiental, tanto en sus acciones de cooperación como en la gestión corporativa, la que incluye políticas de ahorro energético, conservación y uso de agua y reciclaje de desechos.

SECCIÓN IV. UN IICA ORIENTADO HACIA EL LOGRO DE RESULTADOS

68. El Instituto, como un organismo internacional con mandatos hemisféricos, busca generar bienes públicos internacionales, respuestas innovadoras y sinergias que no solo aprovechen las capacidades humanas, tecnológicas, financieras y administrativas con las que cuenta, sino que también las complementen con las de los países miembros, sus socios estratégicos y el sector privado, entre otros, reconociendo el alto nivel de complejidad que conlleva realizar las tareas del desarrollo agrícola y rural, así como la escasez de recursos financieros provenientes de la comunidad internacional para el hemisferio y la alta competencia para disponer de ellos.
69. El PMP 2014-2018 plantea una renovada visión para la provisión de servicios de cooperación en los ámbitos hemisférico, regional, plurinacional y nacional, aprovechando las ventajas competitivas y comparativas que el IICA tiene para alcanzar mayores resultados en beneficio de todos sus Estados Miembros. La principal fortaleza del Instituto radica en sus capacidades técnicas y en su presencia permanente en el hemisferio, tanto a través de su Sede Central como de sus oficinas en los países. Esto permite el encuentro de los planes y los resultados, que se materializan en hallazgos, bienes públicos y respuestas prácticas, oportunas y de calidad en los cuatro ámbitos, pero sobre todo en lo que podría denominarse “soluciones al ras del suelo”.
70. De manera programática, el Instituto atiende los grandes desafíos planteados en este PMP mediante **proyectos** que harán un uso intensivo de todas sus capacidades, experiencia y recursos internacionales. Por otra parte, la flexibilidad operativa del IICA y su trabajo cercano con las instituciones demandantes de la cooperación técnica permiten atender las situaciones coyunturales mediante mecanismos institucionales de respuesta rápida.

71. Para incrementar la eficiencia y el potencial de sus acciones, el IICA adoptará un enfoque de **“gestión basada en resultados”**¹⁷; es decir, trabajar para que la cooperación técnica brindada por el Instituto contribuya a que en el hemisferio, en general, y en cada uno de los países miembros en particular, ocurran no solo **las transformaciones** necesarias para alcanzar los cuatro objetivos estratégicos definidos en el PE, sino también coadyuvar con las aspiraciones de los Estados Miembros hacia la sustentabilidad, la competitividad, el bienestar rural y la seguridad alimentaria.
72. El enfoque propuesto permite establecer una relación directa entre los proyectos y acciones que el Instituto desarrolla y los **resultados** por alcanzar, facilitando así los procesos de planificación, programación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, al mismo tiempo que favorece la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Los **resultados** se entienden como un cambio medible en la situación de un país, sociedad, organización, grupo o sector, en este caso el agrícola, que se logra como resultado de una intervención programada.
73. El IICA trabajará a partir de una **cadena causal de resultados relacionados con los objetivos estratégicos**, en la que cada resultado en el nivel superior es consecuencia del logro agregado de resultados en el nivel inferior. El Instituto identifica tres niveles de resultados: “transformaciones” (nivel superior-impacto), “contribuciones” (nivel intermedio-efectos) y “productos” (nivel inferior). La estrategia de gestión se centra en el logro de estos, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Cadena de resultados del IICA: productos y servicios, contribuciones, transformaciones y objetivos estratégicos.



74. Así, las **“transformaciones”** son aquellos resultados que inciden directamente en el logro de los objetivos estratégicos o de desarrollo. Estas transformaciones son cambios

¹⁷ Un enfoque de gestión que busca mayores niveles de responsabilidad hacia el logro de resultados precisos y conocidos con anterioridad por la organización. Los procesos, los recursos, las actividades, el monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas y los incentivos deben orientarse hacia el logro de esos resultados. Se requiere, por ende, un sistema de indicadores que permita medir y evaluar la operación institucional.

sustanciales que ocurren como consecuencia de la intervención de muchos actores, entre ellos el IICA. Su consecución está determinada por decisiones nacionales y son responsabilidad del país, por lo que el Instituto solo puede aportar **“contribuciones”** específicas.

75. En este sentido, una **“contribución”** permite un cambio en algún tema o situación que, como ya se indicó, sucede gracias a la intervención directa del IICA. Las contribuciones coadyuvan al logro de las “transformaciones” que ocurren en los países miembros, por lo que constituyen la mejor expresión de la cooperación técnica. Además, el alto grado de precisión con que son definidas es sinónimo de transparencia en el quehacer institucional y facilita la rendición de cuentas.
76. Las **“contribuciones”** se sustentan y explican a través de la generación de productos y servicios (entregables) que el IICA provee de manera directa, sea tangible o intangiblemente, a sus Estados Miembros en la forma de bienes públicos internacionales, así como a través de las soluciones concretas a “ras del suelo”. Toda **contribución institucional** tiene una relación directa con al menos uno de los cuatro objetivos estratégicos del PE 2010-2020, según los temas específicos que aborda la cooperación técnica.
77. Los **“productos o servicios”** del IICA son los “entregables” o tangibles que provienen de la culminación de un conjunto de actividades desarrolladas. La producción de tangibles será entonces solo una pequeña parte de la aspiración institucional que, como ya se indicó, es más ambiciosa en cuanto al tipo de resultados por alcanzar.

SECCIÓN V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ÉNFASIS, TRANSFORMACIONES, CONTRIBUCIONES, PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL IICA

Objetivos estratégicos según el Plan Estratégico 2010-2020

78. Alcanzar resultados significativos es la apuesta más importante de la acción estratégica del IICA prevista hasta el 2020. Para cumplir con esa máxima, se requiere el acercamiento y el acompañamiento a los países miembros, no solo en la elaboración y la aplicación de metodologías e instrumentos mediante estrategias consensuadas, sino también en la formulación y gestión de proyectos de desarrollo de gran calado, la articulación completa de la cooperación y el máximo aprovechamiento del conocimiento e intercambio de experiencias entre ellos mismos.
79. Durante el período 2014-2018, el Instituto continuará reconociendo los grandes retos de la agricultura definidos en el PE 2010-2020 y brindando atención a temas emergentes, como han sido la innovación y el agua en la agricultura, para lo cual focalizará sus esfuerzos de cooperación técnica en el logro de los siguientes cuatro grandes objetivos estratégicos, complementarios e interrelacionados:

Objetivo estratégico 1: Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola

80. El Instituto apoyará a sus Estados Miembros en: a) la construcción, el fortalecimiento y la gestión de sistemas de innovación agrícola, incluida la provisión de soluciones productivas, organizativas y comerciales; b) el fortalecimiento de los servicios de

sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos; c) el desarrollo del comercio y los negocios agrícolas; d) la construcción de marcos normativos y posiciones consensuadas en foros internacionales; y e) el diseño de sistemas de incentivos innovadores.

Objetivo estratégico 2: Potenciar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios y al bienestar rural

81. Con la aplicación de un enfoque holístico, el IICA se propone apoyar a sus países miembros para que integren de forma coherente el sector agropecuario con el medio rural, como la mejor vía para lograr la equidad y la inclusión. Ello implica al menos: a) el desarrollo de políticas públicas que promuevan la inversión en los territorios, la agregación de valor y su retención en las zonas de producción, incluidos planes de inclusión social y procesos de ordenamiento y planificación territoriales; b) el reforzamiento de los servicios de extensión y asesoría agrícola; c) el desarrollo de modelos, metodologías e instrumentos para fortalecer la pequeña y mediana agricultura y la agricultura familiar; d) la vinculación de la agricultura a las cadenas de valor y los mercados; y e) el acceso a recursos productivos, información, capacitación, tecnología y mercados.

Objetivo estratégico 3: Mejorar la capacidad de la agricultura para mitigar y adaptarse al cambio climático y utilizar mejor los recursos naturales

82. Para el desarrollo de una agricultura sustentable, el IICA apoyará a sus países miembros en: a) el desarrollo y la implementación de políticas y programas armonizados para impulsar procesos de planificación de la agricultura relacionados con la adaptación al cambio climático, el manejo adecuado del suelo y el uso eficiente del recurso hídrico; b) el incremento y la mejora de las capacidades de los sistemas de innovación para desarrollar prácticas y materiales que permitan la eficiente adaptación de la agricultura al cambio climático, así como el desarrollo y la aplicación de tecnologías y procesos para reducir los impactos de la agricultura en el clima y en los recursos naturales; c) el incremento del conocimiento de los productores para implementar prácticas “amigables” con el ambiente; y d) el fortalecimiento de programas para la gestión integral de riesgos.

Objetivo estratégico 4: Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria

83. Para agregar valor a las diferentes iniciativas que buscan resolver el problema de la inseguridad alimentaria y nutricional, el IICA se compromete a: a) desarrollar opciones de política pública orientadas a garantizar la disponibilidad de alimentos de calidad y el acceso a ellos en zonas y poblaciones rurales vulnerables; b) impulsar la innovación para la productividad y la competitividad, como elementos centrales de la seguridad alimentaria y nutricional; c) promover modelos de negocios competitivos, sostenibles e inclusivos, sobre todo relacionados con la agricultura familiar, para garantizar el abasto de alimentos de buena calidad y el aumento de los ingresos; d) brindar apoyo para reducir las pérdidas de materias primas y alimentos en la etapa de procesamiento; e) impulsar la contribución de la agricultura familiar al abasto de alimentos; y f)

incrementar las competencias institucionales en materia de seguridad alimentaria y nutricional.

Los énfasis institucionales en 2014-2018

84. Alrededor de estos cuatro objetivos estratégicos, y al reconocer la importancia de la mujer, los jóvenes y la agricultura familiar para el futuro de la agricultura, así como los mandatos recibidos durante las últimas dos reuniones ministeriales relacionados con los temas de la innovación y la gestión de los recursos hídricos, el Instituto dará énfasis a su abordaje de una manera integral y específica a lo largo de todas sus acciones y contribuciones. Estos asuntos de interés institucional son:
- a. **La innovación agropecuaria:** Se promoverán y facilitarán procesos que conduzcan a una cultura sistémica de innovación en la agricultura. Por ello, los esfuerzos se centrarán en poner al alcance de sus países miembros y de los productores datos, información, conocimiento (científico y empírico), buenas prácticas y desarrollos que puedan ser usados en la transformación de los procesos productivos, comerciales o de otra índole, tales como es el caso de la biotecnología, la nanotecnología, la agricultura de precisión, la geomática y la informática, entre otros. Asimismo, el IICA trabajará en el desarrollo de capacidades y en la construcción de escenarios para la innovación, facilitando y promoviendo procesos de articulación entre los productores y los centros generadores de conocimientos y tecnologías, incluidos los del sector privado.
 - b. **El uso eficiente del recurso hídrico:** Convenir que el tema del agua es un tema complejo, multidisciplinario y que toca todos los eslabones de las cadenas y los territorios rurales lleva al IICA a incluir ese tema en su agenda de una manera específica y medible, con acciones orientadas a mejorar el uso del agua tanto de riego como de secano, a reducir su contaminación, a mejorar su reciclaje y eficiencia, a promover modelos de sistemas agrícolas con mayor eficiencia en el aprovechamiento del agua y a apoyar la gestión integrada de todos sus usos en los territorios rurales y en las cadenas agropecuarias.
 - c. **La agricultura familiar:** El IICA incluirá indicadores que se relacionen con las contribuciones que se harán para lograr una mayor vinculación de la agricultura de pequeña escala y familiar a las cadenas de valor, así como para evaluar y medir los cambios en la productividad y en la contribución de este tipo de agricultura al desarrollo económico de los territorios rurales, la seguridad alimentaria y el bienestar en general.
 - d. La participación de las **mujeres en la agricultura** y el relevo generacional o inclusión de **jóvenes en la agricultura:** En todos los proyectos, sean financiados con recursos propios o de donantes o agencias de gobierno, el IICA debe prestar atención prioritaria a la promoción de la equidad de género, al incremento de los niveles de participación de las mujeres y los jóvenes en los procesos de toma de decisiones y al aprovechamiento de su potencial para actuar como gestores de cambio, en especial como promotores de la innovación.
85. Al contribuir a la consecución de estos objetivos y al abordaje de temas de interés (énfasis), el IICA busca un equilibrio inteligente, innovador, flexible y congruente entre la construcción de bienes públicos y la realización, en conjunto con instituciones nacionales

o internacionales, de intervenciones que le permitan operar al nivel de los agricultores y sus organizaciones, es decir “con los pies en la tierra”.

86. Para ello, el IICA privilegiará un diálogo abierto, una visión sistémica e integradora, un conocimiento basado en los más sólidos principios científicos y una actitud flexible y responsable que no rebase los límites definidos en este PMP y no se diluya en abstractos de lo “general” o se pierda en detalles de lo “particular”. La concentración del trabajo será pilar fundamental, sin perder de vista los objetivos estratégicos que lo limitan, pero que de manera concreta se expresan en las siguientes transformaciones, contribuciones, productos y servicios.

Transformaciones, contribuciones y productos de la cooperación técnica en 2014-2018

87. El Instituto impulsará las siguientes **transformaciones** en sus países miembros:
88. Aumento de la **governabilidad y la gobernanza de los sistemas agrícolas y agroalimentarios**, liderados por los ministerios de agricultura como rectores de las políticas y acciones sectoriales. Ello se expresará en un mejor desempeño de los servicios sanitarios y fitosanitarios, de los sistemas de innovación agrícolas y agroalimentarios, de los servicios de extensión/asesoría agropecuaria y de las instancias de comercialización y mercadeo agropecuario, entre otros sistemas de incentivos o transferencias para la seguridad alimentaria, la competitividad agrícola y el bienestar rural. De la misma forma, los Estados Miembros formularán e implementarán nuevas políticas y estrategias para la agricultura y el bienestar rural y **las armonizarán para promover la adaptación de la agricultura al cambio climático** y la reducción de sus impactos al ambiente.
89. Incremento de la **articulación y actuación intersectorial** de los ministerios y demás instituciones públicas que tienen injerencia en los territorios rurales, con el fin de mejorar en estos los procesos de asociatividad, agregación de valor, asesoría técnica, inversión, tenencia de la tierra, inclusión social y sustentabilidad. Ello implicará un intenso trabajo entre las diferentes órdenes de gobierno: federal, estatal (provincial, departamental) y municipal.
90. **Generación de consensos internacionales** en foros mundiales y regionales, intercambio de conocimientos y realización de diálogos constructivos para el logro de soluciones de interés agrícola y rural.
91. Aumento del **dinamismo, la eficiencia y la transparencia en los mercados** agrícolas, incluyendo el fortalecimiento de las cadenas agropecuarias, de la vinculación de los pequeños y medianos productores a esos mercados y de la actuación conjunta y responsable de la sociedad civil, los productores, las empresas y la academia, así como el incremento de los niveles de **participación inclusiva y equitativa de las mujeres, los jóvenes y las comunidades étnicas (indígenas y afrodescendientes)** en los mercados y en los procesos de desarrollo de sus territorios.
92. **Reducción de la vulnerabilidad socioeconómica de los habitantes rurales** y los agricultores de pequeña y mediana escala, incluidos los de la agricultura familiar.

93. **Incremento de la calidad y cantidad de productos agrícolas**, mejoramiento del acceso a los mercados de los productos de las agrocadenas y la agricultura familiar y aumento de los niveles de ingreso.
94. Mejor **desempeño productivo y comercial de la pequeña y mediana agricultura** en los territorios rurales, lo que se evidenciará con un mayor acceso y aprovechamiento de recursos productivos, comerciales, información, capacitación y tecnología, entre otros.
95. Aumento del grado de **adopción y difusión de prácticas innovadoras**, así como de procesos y tecnologías sostenibles que optimicen la productividad sustentable de los sistemas agrícolas y agroalimentarios.
96. Incorporación de **principios y prácticas sostenibles de producción** en las cadenas agroproductivas y de valor, con especial énfasis en el manejo integrado del agua y el uso sustentable del suelo para la agricultura.
97. Adopción de una **fuerte cultura sobre prevención del riesgo** en los sistemas agrícolas y alimentarios y **reducción de los niveles de vulnerabilidad** de dichos sistemas, para lo cual se implementarán mejores programas y acciones para la gestión integral de riesgos.
98. Mejoras en **la calidad nutricional de los productos de la agricultura, reducción de las pérdidas de pre- y poscosecha de alimentos** y de materias primas y **mayor aprovechamiento del uso de especies autóctonas** y cultivos promisorios, cuyo consumo se promoverá en poblaciones vulnerables.
99. Para facilitar estas transformaciones, el Instituto concentrará sus esfuerzos en **11 contribuciones relacionadas con los cuatro objetivos estratégicos del PE 2010-2020 (Ver anexo 1)**, las cuales se destacan en el siguiente recuadro:

- A. *Fortalecidas las capacidades de los Estados Miembros a nivel nacional, regional, plurinacional y hemisférico para establecer políticas públicas y marcos institucionales que mejoren la productividad y la competitividad de la agricultura, la gestión de los territorios rurales, la adaptación al cambio climático, la mitigación de sus efectos y la seguridad alimentaria y nutricional.*
- B. *Implementados, a través de instituciones públicas y privadas, procesos de innovación tecnológica, institucional y comercial orientados a incrementar la productividad y la competitividad de la agricultura, así como la producción de alimentos básicos de alta calidad nutricional.*
- C. *Incrementadas las capacidades de los sectores público y privado para asegurar la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos y mejorar, de esa manera, la productividad, la competitividad y la seguridad alimentaria.*
- D. *Fortalecidas las capacidades empresariales y asociativas de los diferentes actores de las cadenas agrícolas.*
- E. *Reforzadas las capacidades de los actores de los territorios rurales, en particular los de la agricultura familiar, en la gestión social territorial¹⁸, para mejorar la seguridad alimentaria y el bienestar rural.*

¹⁸ Ello incluye procesos de planificación, liderazgo, asociatividad, cohesión, acceso a bienes y servicios, promoción del diálogo, construcción de propuestas, formación de capacidades y establecimiento de alianzas, entre otros.

- F. *Ampliadas las capacidades de los actores de las cadenas agropecuarias y de los territorios rurales para la gestión integrada del agua y el uso sostenible del suelo para la agricultura.*
- G. *Aumentada la capacidad de las instituciones públicas y privadas para fomentar e implementar medidas de adaptación de la agricultura al cambio climático y de mitigación de sus efectos en ella, así como para impulsar la gestión integral de riesgos en la agricultura.*
- H. *Mejoradas la eficacia y la eficiencia de los programas de seguridad alimentaria y nutricional de los Estados Miembros.*
- I. *Incrementado el aprovechamiento de especies autóctonas, cultivos promisorios y recursos genéticos nativos con potencial alimentario para beneficio de los productores y consumidores.*
- J. *Aumentadas las capacidades institucionales para disminuir las pérdidas de alimentos y materias primas a lo largo de las cadenas agropecuarias.*
- K. *Fortalecidas las capacidades de relacionamiento y participación de los Estados Miembros en foros internacionales y otros mecanismos para el intercambio de conocimientos y la movilización de recursos relevantes para la agricultura interamericana.*

100. Estas contribuciones institucionales se sustentarán con al menos los siguientes productos o entregables:

101. **Propuestas de políticas y estrategias** dirigidas al mejoramiento de la gobernabilidad y la gobernanza de los sistemas agrícolas y agroalimentarios, a la armonización de planes entre instituciones públicas y privadas ambientales y agropecuarias para mejorar la adaptación de la agricultura al cambio climático y la gestión integral de riesgos, a la innovación agropecuaria y al fortalecimiento de programas de seguridad alimentaria y nutricional.

102. **Metodologías e instrumentos especializados** en agricultura, incluidos los que:

- i. Potencien la función pública en materia de gestión territorial, sanidad agropecuaria, innovación, agronegocios y adaptación al cambio climático.
- ii. Promuevan un mayor comercio de las cadenas agrícolas y la agricultura familiar.
- iii. Incrementen niveles de productividad y competitividad en la agricultura y mejoren la distribución del ingreso en los territorios rurales.
- iv. Fortalezcan la gobernanza y la gobernabilidad en los territorios rurales.
- v. Aumenten la inversión en los territorios rurales y el acceso a recursos, incluyendo sistemas de incentivos locales, información, tecnologías de información y comunicación y medios sociales, entre otros.
- vi. Mejoren la planificación y ordenamiento territoriales y la zonificación agroecológica.
- vii. Amplíen los niveles de participación de los países miembros en foros internacionales, la consolidación de posiciones y el seguimiento de los acuerdos y compromisos relacionados con la agricultura y el ambiente.
- viii. Determinen mejor la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria e identifiquen las causas y factores de riesgo de la inseguridad alimentaria (por ejemplo observatorios, sistemas de información, cursos, etc.).

- ix. Promuevan una gestión efectiva de políticas y acciones relacionadas con programas para reducir el hambre e incrementar la producción agrícola y los ingresos en las zonas rurales.
- x. Incentiven la participación del sector privado y su articulación con el sector público.

103. **Procesos de fortalecimiento de las capacidades** de los actores públicos y privados para mejorar:

- i. El desempeño de los ministerios del sector, los sistemas nacionales de innovación agrícola, los servicios de asesoría/extensión y los servicios de sanidad e inocuidad, así como el funcionamiento de los mercados, entre otros.
- ii. La asociación de productores, su vinculación a los mercados, la diversificación productiva, la agregación de valor, el acceso a recursos, la innovación y la gestión de riesgos, como elementos para mejorar los ingresos de los productores, particularmente de los pequeños y medianos, incluidos los de la agricultura familiar.
- iii. La participación de los países miembros en foros internacionales y la implementación y seguimiento de los compromisos adquiridos en dichos foros.
- iv. La gestión participativa, el desarrollo territorial, la formulación de política pública y la realización de diálogos sobre la ruralidad.
- v. La formación de formadores en liderazgo rural, gestión social territorial y asociatividad, entre otros temas que contribuyan a vincular mejor la agricultura con el desarrollo rural.
- vi. La adopción de una agricultura sustentable, el uso integral de los recursos naturales (en especial, del agua y el suelo) y la gestión integral de riesgos agropecuarios.
- vii. El uso de la gestión del conocimiento y la comunicación para lograr la seguridad alimentaria y nutricional.

104. **Planes** de gestión del riesgo, de respuesta a emergencias sanitarias y fitosanitarias y de prevención de desastres, así como propuestas de reactivación agroproductiva.

105. **Programas y proyectos de desarrollo**, cooperación e inversión formulados para:

- i. Mejorar el desempeño de los sistemas de innovación tecnológica, de los servicios de extensión/asesoría y de los programas que impulsan la sinergia agricultura-ambiente, la gestión territorial, la seguridad alimentaria y nutricional, el mercadeo y la comercialización agropecuaria.
- ii. Fortalecer la pequeña y la mediana agricultura y mejorar su desempeño productivo y comercial en los territorios rurales de los países miembros.
- iii. Vincular la agricultura familiar a las cadenas de valor y estas a los territorios rurales.
- iv. Mejorar el uso del agua en la agricultura, tomando en cuenta aspectos como la gobernabilidad, la gobernanza, la innovación, la productividad, el uso de sistemas de información, la formación de recurso humano y la inversión, entre otros.
- v. Reducir las pérdidas y mermas en toda la cadena productiva y de consumo y mejorar la calidad nutricional de productos tradicionales y promisorios derivados de la agricultura.

106. **Gestión de proyectos de desarrollo** e inversión orientados a:
 - i. Mejorar la productividad y la competitividad sustentable de la agricultura en los países miembros del IICA.
 - ii. Lograr la sustentabilidad de la agricultura, su adaptación al cambio climático y la gestión de riesgos asociados.
107. **Oportunidades de colaboración** entre países y plataformas intersectoriales nacionales que orienten las acciones de adaptación de la agricultura regional al cambio climático.
108. **Instancias de concertación** para la articulación público-privada orientadas a reducir los efectos de la agricultura en el ambiente y los recursos naturales, así como del cambio climático en la agricultura, que cuenten con el apoyo de instituciones científico-tecnológicas.
109. **Mecanismos de articulación** que mejoren la participación del sector privado en iniciativas orientadas a promover la vinculación de productores a las cadenas de valor, el desarrollo y adopción de innovaciones, la reducción de las pérdidas de pre- y poscosecha y el incremento de la oferta de productos agropecuarios en la canasta básica alimentaria.
110. **Intercambio entre los países miembros** de experiencias, cooperación horizontal y gestión del conocimiento para fortalecer la institucionalidad, la innovación agropecuaria, la sanidad agropecuaria, la adaptación de la agricultura al cambio climático, la gestión de territorios, la seguridad alimentaria, el comercio y la vinculación de productores a las cadenas de valor.
111. **Construcción de redes de información y conocimiento** con los actores públicos y privados para lograr una agricultura competitiva, sustentable e inclusiva.
112. **Innovaciones de procesos y productos** (especies, cultivos y recursos genéticos, entre otros) orientadas a fortalecer las cadenas agropecuarias y los territorios rurales.
113. **Innovaciones tecnológicas sustentables** y buenas prácticas agrícolas y pecuarias, acompañadas de asistencia técnica y su manejo, incluidos marcos normativos de bioseguridad.
114. **Estudios e investigaciones** relacionados con:
 - i. Atención a plagas y enfermedades agrícolas.
 - ii. Especies autóctonas y endémicas, cultivos promisorios y recursos genéticos con potencial alimentario y económico presentes en los centros de diversidad genética.
 - iii. Iniciativas innovadoras para el desarrollo de territorios rurales y vinculación de dichas iniciativas con la agricultura de esos territorios.
 - iv. Adaptación de la agricultura al cambio climático, producción sustentable, manejo integral de los recursos naturales y gestión integral de riesgos.

SECCIÓN VI. EL MODELO DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA

Fundamentos de la cooperación técnica

115. El origen de la cooperación técnica del IICA se enmarca en los mandatos revisados en la Convención de 1980¹⁹ y en los que se indica el papel del Instituto. Entre ellos: a)

¹⁹ Fue el resultado de la evolución progresiva del Instituto y la revisión de la Convención firmada en 1944. Esta convención quedó abierta a firma de los Estados Miembros de la OEA en 1979 y entró en vigor tras la ratificación de dos tercios de los Estados Partes.

promover el fortalecimiento de las instituciones nacionales de enseñanza, investigación y desarrollo rural, para impulsar el avance y la difusión de la ciencia y la tecnología aplicadas al progreso agrícola y rural; b) formular y ejecutar planes, programas, proyectos y actividades de acuerdo con los requerimientos de los gobiernos de los Estados Miembros, para contribuir al logro de los objetivos de sus políticas y programas de desarrollo agrícola y bienestar rural; c) establecer y mantener relaciones de cooperación y de coordinación con la Organización de los Estados Americanos (OEA) y con otros Estados, organismos o programas, y con entidades gubernamentales y no gubernamentales que persigan objetivos similares; y d) actuar como órgano de consulta, ejecución técnica y administración de programas y proyectos en el sector agrícola, mediante acuerdos con la OEA.

116. En relación con esos mandatos, el IICA ha implementado durante más de 30 años un modelo de cooperación que, dados los cambios que están ocurriendo en el sector agropecuario y el desarrollo rural, requiere ser ajustado para adaptarlo a los retos relacionados con los arreglos político-institucionales en el hemisferio y a los desafíos ya citados de una agricultura globalizada.
117. Uno de los compromisos asumidos por la Administración en el período 2010-2014 fue focalizar y fortalecer la capacidad técnica del Instituto, hecho que implicó realizar modificaciones importantes al modelo de cooperación, con la finalidad de posicionar técnicamente al Instituto y de apoyar mejor a los países en su recorrido hacia el logro de la competitividad, la sostenibilidad, el bienestar y la inclusión social.
118. Desde esa perspectiva, el IICA continúa renovándose y aspira a profundizar más en su compromiso para ser un ágil promotor del desarrollo y proveedor de cooperación técnica internacional que adicione valor a la dinámica agrícola y rural de los Estados Miembros y ser el mejor socio de estos para el fortalecimiento institucional, el desarrollo de capacidades e innovaciones.
119. A partir de este PMP, la Administración del Instituto plantea evolucionar aún más en el modelo de cooperación, enfocando todos sus esfuerzos en las siguientes grandes metas: la búsqueda de soluciones integrales mediante la operación de un conjunto de proyectos institucionales con un enfoque sistémico, una renovada visión de lo regional y la construcción de estrategias diferenciadas por país y fuertemente articuladas internacionalmente.
120. El modelo de cooperación técnica tendrá las siguientes características:
 - a) una clara definición de las funciones claves del Instituto y una mejor precisión de las capacidades y las experiencias institucionales;
 - b) un enfoque global para brindar la cooperación técnica, articulando los ámbitos hemisférico, regional, plurinacional, y nacional , con estrategias del IICA diferenciadas por país que respeten las prioridades nacionales en el marco de los mandatos institucionales;
 - c) la ejecución programática hacia el logro de resultados por medio de proyectos, como instrumento articulador de la cooperación técnica, diferenciados estos en “proyectos insignia” de carácter intertemático e inter-ámbito; en iniciativas de preinversión por medio del Fondo de Cooperación Técnica (FonCT), como capital semilla para movilizar recursos de otras fuentes; y en proyectos financiados con recursos externos;

- d) la atención a demandas coyunturales y temas emergentes en los países con acciones institucionales de respuesta rápida;
 - e) el aprovechamiento de las redes de oficinas del IICA en los países y de personal técnico del Instituto y de sus socios y aliados;
 - f) la incorporación activa de los servicios técnicos y actividades de gestión corporativa como parte integral de la cooperación técnica;
 - g) la asignación prioritaria de recursos institucionales a los proyectos insignia, las iniciativas del FonCT y las acciones de respuesta rápida (ARR) a partir de las contribuciones esperadas y resultados alcanzados en los cuatro ámbitos de trabajo y expresados operativamente en las **estrategias del IICA en el país**;
 - h) un riguroso modelo de monitoreo y evaluación de resultados que apunten de manera directa y permanente a la mejora continua de la organización y sus acciones y a la rendición de cuentas; y
 - i) una intensa actividad de comunicación e información de resultados, compartiendo y retroalimentando experiencias y buenas prácticas y facilitando el acceso al conocimiento a lo largo y ancho de todo el hemisferio.
121. El modelo previsto para el período que cubre este PMP vela por asegurar una participación activa de los beneficiarios, tanto en el diseño como en la ejecución de las acciones de cooperación técnica, para garantizar que ellas se desarrollen conforme a las prioridades establecidas por los países, sin pretender reemplazar el papel de las instituciones nacionales a las que apoya, sean estas públicas o privadas.
122. Este modelo de cooperación rescata la experiencia pasada; construye y adiciona las fortalezas del Instituto, sus valores y estrategias; fomenta un mejor uso de las capacidades técnicas y sienta las bases para una nueva forma de asignar y administrar los recursos financieros del IICA. El modelo también privilegia el trabajo conjunto con otras instituciones nacionales e internacionales de cooperación técnica o financiera, entendiendo que la suma de esfuerzos es la mejor vía para hacer frente a los desafíos del sector agrícola.
123. Para alcanzar estas metas, el Instituto continuará modernizando y adaptando su estructura, sus unidades de apoyo técnico y de servicios, así como sus capacidades e instrumentos de cooperación y de gestión. Todas las acciones de cooperación técnica que lidera el Instituto se realizarán en estricto apego a su normativa interna y a los valores fundamentales ya citados, principalmente a los referidos a la transparencia y a la rendición de cuentas.

Funciones claves del IICA

124. Para lograr un mayor impacto en el desarrollo de la agricultura y en el bienestar rural, el Instituto concentrará su cooperación técnica en las siguientes funciones²⁰ y servicios²¹:
125. **Fortalecimiento institucional:** El IICA contribuye con los Estados Miembros a fortalecer la institucionalidad pública y a incrementar la capacidad de respuesta a las necesidades de los sectores agroproductivos y territorios rurales, generando así un equilibrio entre dichos desafíos y las respuestas gubernamentales en términos de cursos

²⁰ Actividades específicas y distintivas del IICA para cumplir con sus mandatos.

²¹ Conjunto de actividades institucionales para satisfacer las necesidades de sus Estados Miembros.

de acción encaminados a resolver problemas y a mejorar los servicios de interés público (sea por medio de políticas, planes, estrategias e instrumentos de estado, sectoriales y multisectoriales, locales y nacionales). De la misma manera se pretende fortalecer la institucionalidad privada, así como promover los vínculos con el sector público y otros actores de la sociedad civil.

126. **Desarrollo de capacidades:** El Instituto lidera y contribuye con los procesos para fortalecer las capacidades de las organizaciones y la formación del talento humano, tanto público como privado, que les permitan identificar, abordar y alcanzar objetivos de desarrollo de manera sostenible en el largo plazo, contribuyendo así a la solución de problemas estratégicos y puntuales en sus Estados Miembros.
127. **Creación y aplicación de metodologías e instrumentos:** El IICA desarrolla, aplica y valida metodologías e instrumentos en áreas de su competencia, los cuales pondrá a disposición de sus países miembros y socios para fortalecer la institucionalidad y las políticas públicas, construir nuevos conocimientos e innovaciones relacionados con la inclusión social, la competitividad, la seguridad alimentaria y el desarrollo de los territorios rurales.
128. **Gestión y uso de conocimiento:** El Instituto promueve la gestión del conocimiento, entendida esta como el conjunto de procesos de información, comunicación, vinculación y sistematización del conocimiento mediante los cuales este se usa en procesos de innovación, solución de problemas y toma oportuna de decisiones en los Estados Miembros. Esta función le permitirá acompañar los esfuerzos de los países y sus instituciones en materia agrícola y rural, así como generar con ellos ambientes propicios para la creatividad, el análisis estratégico, la prospección, la vigilancia tecnológica, la innovación y la adición de valor en la agricultura bajo un estricto uso de conocimiento técnico y científico.
129. **Gestión de proyectos:** El IICA acompaña a sus países miembros y socios estratégicos en cada una de las fases del ciclo de proyectos; es decir, en su identificación, formulación, ejecución y evaluación.
130. **Concertación y articulación de actores:** La solución de los problemas de la agricultura y el bienestar rural exige cada vez más un trabajo integrado y colaborativo entre los múltiples actores públicos y privados. El Instituto, como una organización internacional y con reconocimiento técnico y capacidad de convocatoria, actuará como facilitador para alcanzar mayores niveles de colaboración entre esos actores, para lo cual establecerá mecanismos innovadores de coordinación y articulación de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos, así como la participación informada y consensuada de foros regionales y mundiales.
131. **Cooperación horizontal:** La presencia permanente del IICA en 34 países de las Américas lo convierte en un vehículo útil para dar respuestas ágiles, así como para identificar e intercambiar recursos humanos y financieros con sus Estados Miembros y entre estos. La acción del Instituto facilita la movilización de recursos y la visibilización de experiencias de países con realidades similares por medio de la cooperación horizontal, no solo a lo interno del hemisferio, sino también en otros continentes.
132. **Gestión corporativa:** El IICA realiza una rigurosa labor administrativa, financiera y programático-presupuestal vinculada a la cooperación técnica, gracias a la cual realiza un manejo de recursos pulcro, eficiente, transparente y apegado a estándares internacionales. La integración de los servicios de cooperación y gestión corporativa

agregará valor y confiabilidad a los países miembros, socios estratégicos y donantes. La generación de información institucional, el seguimiento, la evaluación y la comunicación oportuna de resultados retroalimentarán de forma permanente las acciones de cooperación técnica y gestión corporativa.

De lo hemisférico al aterrizaje en los países: “la estrategia del IICA en el país”

133. El Instituto tiene un mandato claro como ente especializado del Sistema Interamericano, de allí que su accionar internacional procura el beneficio del hemisferio en general, pero en lo particular su acción también atiende las demandas regionales o nacionales que provienen de sus mandantes. Durante el período de este PMP, el IICA continuará trabajando de manera articulada en las siguientes dimensiones geográficas: hemisférica, regional, plurinacional, y nacional.
134. A nivel hemisférico, el Instituto trabajará para mantener los encuentros de ministros de agricultura, que se celebran de manera simultánea en el marco de la JIA, propiciando que los temas del sector sean tratados con relevancia en reuniones de alto nivel, como las cumbres de las Américas, y fomentando la participación de los países de ese continente en foros globales con posiciones y propuestas que salvaguarden el interés y la integridad de los países y su agricultura. El IICA articulará su acción por medio de proyectos que serán coordinados y liderados por equipos técnicos hemisféricos y multidisciplinarios, quienes de una manera articulada implementarán los diferentes componentes en sus países o regiones.
135. El Instituto dará particular atención a construir una renovada visión de cooperación para lo “regional” que, fundamentada en las estructuras actuales, permita transitar hacia modelos dinámicos de cooperación plurinacional que respondan a problemas comunes que convocan y requieren la participación conjunta y coordinada de más de un país del hemisferio. La acción y articulación plurinacionales del IICA, en conjunto con los mecanismos de integración regional, primordialmente, considerarán los cambios políticos, económicos y sociales que han ocurrido en los últimos años, el importante rol que desempeña la arquitectura regional tradicional y el hecho de que en la actualidad incluso grupos de países que no tienen proximidad geográfica mantienen agendas de cooperación. La obtención de recursos especiales para iniciativas plurinacionales será clave para atender este ámbito de acción institucional. Por ello, se reconoce la necesidad de reforzar los mecanismos de coordinación entre las distintas unidades del Instituto y el desarrollo de estrategias y proyectos orientados a responder a esa cambiante realidad.
136. A nivel de los países, el Instituto continuará apoyando la construcción de visiones de mediano y largo plazo para que cada uno de ellos, respetando sus decisiones y posiciones políticas, ideológicas y culturales, pueda alcanzar sus metas de desarrollo. Mediante esta forma de actuar, el Instituto reconoce la diversidad que existe entre sus países miembros e impulsa una cooperación diferenciada que responde a los principios rectores, normas y necesidades de cada uno de ellos, garantizando la consistencia dentro de la diversidad.
137. Toda la organización del trabajo hemisférico, regional, plurinacional y nacional se verá reflejada de manera completa en una estrategia de cooperación técnica en el país, en adelante denominada “**estrategia del IICA en el país**”, que será la expresión precisa, según los objetivos estratégicos, las contribuciones y funciones institucionales en este

PMP, del trabajo intertemático e inter-ámbito de todo el Instituto en cada uno de sus países miembros. Las estrategias del IICA en los países contribuirán a una mayor articulación con los actores de las cadenas agropecuarias y los territorios rurales, así como a consensuar la cooperación técnica del IICA derivada de proyectos y acciones de respuesta rápida, incluyendo las metas relacionadas con la obtención de recursos externos.

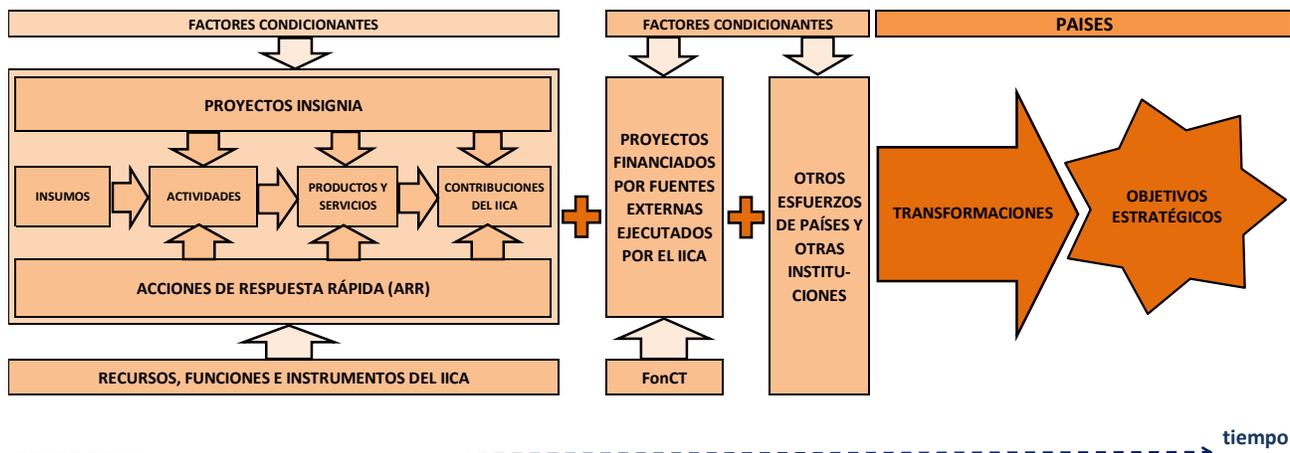
138. Las **estrategias del IICA en los países** resumen, entonces, toda la planificación y actuación del Instituto en los distintos ámbitos, principalmente por medio de proyectos. En estas estrategias, quedará reflejada no solo la visión de los fenómenos y tendencias globales o hemisféricas relacionados con la agricultura y la vida rural, sino también los estudios base de los países y los resultados del diálogo nacional para identificar necesidades de cooperación en todos los niveles de trabajo.

Los proyectos: unidad articuladora de la cooperación del IICA

139. Con la finalidad de promover la capacidad innovadora del Instituto, el uso efectivo y transparente de sus recursos y la entrega de resultados concretos a sus países miembros, el IICA operará mediante **proyectos**, como unidad integradora de la acción, la programación, la asignación de recursos, la generación de resultados, el monitoreo y la evaluación de las contribuciones institucionales.
140. Se entiende como proyecto un conjunto de actividades orientadas a generar una solución creativa para resolver un problema, aprovechar una oportunidad, crear conocimiento, innovar, generar herramientas y metodologías, proveer servicios a los países e inducir cambios organizacionales y en procesos que mejoren la agricultura y eleven su contribución y vinculación al desarrollo de los territorios rurales.
141. El enfoque de proyectos como eje articulador del trabajo institucional busca organizar la mayoría de las acciones y actividades del IICA, haciendo el mejor uso posible de sus recursos humanos y financieros y su infraestructura, así como movilizar en forma más eficiente las capacidades y los recursos financieros de sus aliados.
142. El Instituto brindará su cooperación técnica, llevará a cabo sus funciones y entregará sus productos y servicios mediante cuatro instrumentos de acción:
- i. los **“proyectos insignia”**, que serán la columna vertebral para proveer la cooperación técnica dirigida a lograr las 11 contribuciones institucionales propuestas para el período 2014-2018 relacionadas con la competitividad, la sustentabilidad y la inclusión;
 - ii. los **“proyectos financiados con recursos externos”**, que serán instrumentos financiados totalmente con fondos externos y diseñados o implementados para complementar y ampliar la acción del IICA según este PMP;
 - iii. las **“acciones de respuesta rápida (ARR)”**, orientadas a atender solicitudes específicas y oportunidades surgidas en un país o conjunto de países ante cambios políticos, sociales y económicos o ante emergencias ambientales u otros asuntos emergentes;
 - iv. el **“Fondo de Cooperación Técnica” (FonCT)**, que será el mecanismo del IICA para financiar iniciativas de preinversión, formular proyectos orientados a la obtención de recursos externos e incrementar la movilización de nuevos recursos financieros complementarios al Fondo Regular.

143. En la **figura 2** se muestra la cadena de resultados de los proyectos y las ARR que implemente el Instituto y la forma en que estos instrumentos articulan las actividades y los recursos y los orientan al logro de los objetivos estratégicos.

Figura 2. Secuencia lógica de los proyectos de cooperación técnica del IICA.



144. Si bien los proyectos insignia y las iniciativas del FonCT (preinversión) pueden financiarse con recursos del Fondo Regular (cuotas anuales de los Estados Miembros e ingresos misceláneos), ese financiamiento puede contar también con el apoyo de recursos provenientes de fuentes externas (producto de alianzas o aportes especiales de los Estados Miembros y Asociados, formalizados a través de convenios).

- **Proyectos insignia**

145. Un “proyecto insignia” tiene como propósito hacer explícita y operativa la cooperación técnica de excelencia que brinda el Instituto. Constituye el principal instrumento del IICA para el cumplimiento de las once contribuciones señaladas en la sección V de este PMP. Es diseñado y gestionado como un conjunto de acciones de cooperación técnica interrelacionadas, coordinadas y previstas para realizarse durante cuatro años, con alcance hemisférico y el logro de resultados concretos en los ámbitos regional, plurinacional y nacional. Asimismo, está orientado a la provisión de bienes públicos y es diseñado y gestionado por el IICA para atender de manera integral problemas complejos de la agricultura. El éxito de un proyecto insignia será un sello distintivo del Instituto al final del periodo que cubre este PMP.

146. Los recursos del Fondo Regular serán asignados prioritariamente a los **proyectos insignia**. Estos integran verticalmente a todos los ámbitos de acción del Instituto (hemisférico, plurinacional, regional y nacional) y horizontalmente a todas las unidades operativas, oficinas y de servicios técnicos y de gestión corporativa con los que cuenta el IICA, siendo entonces el primer mecanismo de asignación presupuestaria. Todo esto apunta al logro de la cadena de resultados esperados, que claramente expresados en las **estrategias del IICA en los países**, están vinculados con las transformaciones deseadas en los Estados Miembros según los objetivos estratégicos de este PMP.

147. Los proyectos insignia tendrán en los países “componentes nacionales” o “componentes plurinacionales”, con el propósito de entregar las contribuciones comprometidas por el IICA y mantener un claro alineamiento hacia los objetivos estratégicos.
148. Los proyectos insignia financiados con el Fondo Regular tendrán las siguientes características:
- i. Son de mediano plazo.
 - ii. Son integradores; es decir, responderán de manera interdisciplinaria a la solución de problemas complejos y desafíos asociados con los objetivos estratégicos.
 - iii. Están orientados principalmente a la provisión de bienes públicos, aportando al conocimiento universal, y tendrán componentes globales de desarrollo conceptual, metodológico, de modelos y de inserción en la realidad nacional.
 - iv. Sus objetivos tienen como marco las contribuciones que el IICA se compromete a lograr, las cuales están definidas en este PMP.
 - v. Están formulados y organizados de manera lógica, coherente y sistémica, para que los productos y los servicios generados permitan el logro de sus objetivos.
 - vi. Son institucionales, conducidos desde las instancias técnicas más competentes y requerirán el involucramiento total de las unidades en la Sede Central, las Oficinas y de todas aquellas instancias internas necesarias, tanto en su formulación como en su ejecución, para garantizar el logro de resultados.
 - vii. Están organizados en componentes de acuerdo con los distintos ámbitos de acción institucional: hemisférico, plurinacional, regional y nacional. La formulación y aprobación de todos sus componentes y la integración de estos en una unidad programática se realizarán mediante un proceso de construcción colectiva, de concertación interna entre las distintas unidades operativas del Instituto y de concertación externa con actores claves de los países e instancias regionales y hemisféricas.
 - viii. Sus actividades están estrechamente relacionadas con las funciones institucionales, que incluirán la utilización de los instrumentos institucionales debidamente validados.
 - ix. Incluyen acciones sobre los “énfasis institucionales” indicados en este PMP, en particular sobre género y juventud.
 - x. Definen de manera precisa las actividades, los productos, los servicios y las contribuciones que se entregarán como resultados, con un conjunto de indicadores que se utilizarán para medir los cambios que se proponen alcanzar, para lo cual se parte de un conocimiento preciso de la situación inicial, medida a través de variables críticas y sus líneas de base. Esta información será determinante para los procesos de monitoreo, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.
 - xi. Deben demostrar *ex ante* su factibilidad y formas de evaluar (medición fiable y creíble), así como su cumplimiento de resultados y generación de buenas prácticas o lecciones aprendidas.
 - xii. Cuentan con un presupuesto claramente justificado y asignado para su operación. La asignación presupuestaria anualizada tendrá una estricta relación con el cumplimiento de metas, sustentándose en el principio de “un solo IICA basado en resultados”.

- xiii. Pueden estar complementados con aportes especiales de los Estados Miembros y Asociados y de otras fuentes o mecanismos de financiamiento provenientes de socios y aliados.
149. Durante los próximos cuatro años, el Instituto concentrará sus esfuerzos en la implementación de “proyectos insignia”, que integrarán todas las funciones, instrumentos y recursos para abordar los desafíos de una forma intertemática e inter-ámbito según la siguiente figura:

Figura 3. Proyectos insignia y sus relaciones.



150. Los **cuatro proyectos insignia** serán:

1. Competitividad y sustentabilidad de las **cadenas agrícolas** para la seguridad alimentaria.
2. **Inclusión en la agricultura y los territorios rurales.**
3. **Resiliencia** y gestión integral de riesgos en la agricultura.
4. Productividad y sustentabilidad de la **agricultura familiar** para la seguridad alimentaria y economía rural.

151. El éxito de estos “**proyectos insignia**” radicará en la capacidad real de articular las visiones hemisféricas con acciones regionales, plurinacionales y nacionales (expresadas en las **estrategias del IICA en los países**), la generación y aplicación de metodologías e instrumentos con capacidad de responder de manera innovadora a las demandas puntuales y escalables al hemisferio, el compromiso y la renovada mentalidad de trabajo del equipo del IICA hacia la obtención de resultados tangibles y la articulación horizontal y vertical para incrementar de forma exponencial la calidad de la cooperación técnica.

152. Un aspecto clave relacionado con los proyectos insignia y su visión de mediano plazo tiene que ver con su construcción colectiva, pues en ellos quedará sentada la base del trabajo institucional que, orientado hacia el logro de las 11 contribuciones y realizado a través de un renovado modelo de cooperación técnica, permita generar los impactos deseados en los Estados Miembros, durante sus cuatro años de ejecución.
153. La asignación de recursos del Fondo Regular a todas las unidades del Instituto, incluidas las oficinas en los países y las unidades técnicas de la Sede Central, se hará en función del logro de las contribuciones, la pertinencia, la cobertura, la relación costo-beneficio, la articulación interna y externa y la participación en los proyectos insignia.

- **Proyectos con recursos externos**

154. El Instituto continuará operando y promoviendo proyectos de cooperación técnica financiados con **recursos externos**, que deberán aportar a la consecución de las contribuciones que el IICA se propone lograr para que sus países miembros alcancen las transformaciones propuestas en este PMP. Los recursos externos para financiar proyectos de cooperación técnica podrán provenir de las siguientes fuentes:
- i. Gobiernos centrales, estatales (provinciales, departamentales), regionales o municipales.
 - ii. Organismos bilaterales o multilaterales de cooperación, investigación y financiamiento.
 - iii. Instituciones de sectores no gubernamentales, tales como asociaciones de productores, organismos no gubernamentales (ONG), asociaciones, fundaciones, universidades y centros de investigación,
 - iv. Sector privado, en cualquiera de sus formas.
155. Las tareas que el IICA desempeñará en los proyectos financiados con recursos externos, sean de ámbito nacional, plurinacional, regional o hemisférico, serán:
- i. Gestión integral del proyecto, asumiendo la responsabilidad técnica y administrativa y, por ende, del logro de sus resultados.
 - ii. Gestión administrativa, asumiendo la responsabilidad de brindar en forma eficiente los servicios administrativos, financieros y contables al proyecto y asegurando, de esa manera, que se disponga, en forma oportuna y según los requerimientos del proyecto, de los recursos humanos, tecnológicos y materiales y de la información sobre el ejercicio del gasto y financiera para la rendición de cuentas y toma de decisiones, y que los gastos guarden pertinencia con los objetivos, los resultados, los productos y las actividades del proyecto.
 - iii. Provisión de cooperación técnica específica, de acuerdo con los términos de referencia definidos por el proyecto, en cuyo caso el Instituto puede encargarse de brindar la cooperación en forma total o parcial.
 - iv. Una combinación de la gestión administrativa y la provisión de cooperación técnica específica parcial.
156. En los proyectos financiados con recursos externos, el IICA no realizará lo siguiente:
- i. Asumir o substituir funciones que corresponden a órganos o instituciones de los Estados Miembros.

- ii. Tomar decisiones en la entrega de subsidios, financiamiento o cualquier otro tipo de aportaciones a productores, habitantes de zonas rurales o beneficiarios directos de los proyectos.
 - iii. Brindar cooperación en áreas que no son de competencia institucional.
 - iv. Contratar personal regular para instituciones gubernamentales
 - v. Administrar recursos de operación de entidades públicas o privadas que no estén asociados a proyectos de cooperación técnica.
157. Todos los proyectos que implemente el Instituto se deben sustentar en una cadena causal de resultados en un contexto de factores condicionantes (un conjunto de variables fuera del control del proyecto), en donde la provisión de una serie de **insumos** (recursos humanos y financieros, métodos, instrumentos, infraestructura física y tecnológica, conocimiento, capacidades, experiencia, organización) permite desarrollar un conjunto de **actividades** programadas, cuyo propósito es entregar a los beneficiarios del proyecto **productos y servicios**. Una determinada combinación de productos y servicios garantiza la entrega de las contribuciones del IICA a los países, vale decir, el logro del objetivo del proyecto.

- ***Acciones de respuesta rápida***

158. Si bien la mayor parte del trabajo del Instituto se llevará a cabo mediante un sistema de proyectos cuidadosamente planeados, se debe reconocer que una de sus capacidades que más aprecian los países miembros es la de responder rápidamente ante demandas puntuales, oportunidades o emergencias que ellos enfrentan.
159. Ante tal realidad y convencidos de que esta es una de sus ventajas comparativas y competitivas más importantes, el IICA continuará ejerciendo sus funciones de cooperación técnica, mediante la movilización de sus capacidades técnicas propias o la articulación de otras capacidades existentes en el hemisferio y fuera de él, para asegurar así una respuesta rápida, eficiente y de calidad a las demandas puntuales que se reciban.
160. Las solicitudes de apoyo específico, las oportunidades surgidas en un país o conjunto de países ante cambios políticos o económicos y las emergencias o asuntos emergentes se atenderán a través del mecanismo denominado "**acciones de respuesta rápida (ARR)**".
161. De acuerdo con el ámbito y la complejidad del asunto por tratar, podrán constituirse "equipos técnicos de respuesta" integrados por profesionales del Instituto o de socios y aliados que actuarán durante el tiempo que requerirá la acción particular. Estas actividades podrán ser financiadas con recursos propios, de fuentes externas o mediante una combinación de ambos, dependiendo de su naturaleza y complejidad.

- ***Fondo de Cooperación Técnica***

162. Para dinamizar la movilización de recursos externos, existirá el **Fondo de Cooperación Técnica (FonCT)**, como un mecanismo competitivo interno cuyo propósito será financiar, parcial o totalmente, iniciativas de preinversión que generen propuestas de proyectos, que movilicen recursos externos y que se enmarquen en los objetivos estratégicos y en las contribuciones institucionales de este PMP.

163. El FonCT, establecido en el período 2010-2014, ha mostrado ser un instrumento eficiente para promover la integración de esfuerzos institucionales y buscar soluciones innovadoras para problemas de la agricultura, razón por la cual se busca reforzarlo, de manera que desempeñe un papel clave en los próximos cuatro años en la movilización de recursos externos que complementen el financiamiento de los proyectos insignia y las ARR.

Trabajo colaborativo mediante redes

164. En un mundo que actúa bajo nuevas dinámicas, las grandes oportunidades de la agricultura no pueden ser aprovechadas mediante la acción individual, ya sea de personas, organizaciones o Estados. Para proveer soluciones integrales a los problemas actuales, se requiere un trabajo intenso en generación y manejo del conocimiento y en gestión del talento humano, sin respuestas absolutas y en que se genere innovación mediante la acción colectiva y el trabajo coordinado entre todos los actores de las cadenas agropecuarias y los territorios rurales.

165. Para mantener el liderazgo en el ámbito hemisférico, el IICA continuará trabajando como un ente internacional articulado que opera en todos los niveles, tanto en el plano horizontal como en el vertical. De igual manera, privilegiará el trabajo colaborativo, interdisciplinario y multinstitucional, en especial mediante la formación y articulación de redes de cooperación tanto al interior del Instituto como a su exterior, integradas por individuos, organizaciones e instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil.

166. Se espera que todos los profesionales del Instituto, independientemente de su ubicación en la estructura institucional o de sus funciones particulares, participen en redes y lideren, en los casos necesarios, esquemas de trabajo que privilegien la sinergia y la colaboración de manera flexible, dinámica y horizontal y de acuerdo con sus áreas de *expertise*. Ello agregará valor a los esfuerzos que se realizan en los proyectos y acciones de respuesta rápida, generará un mayor desarrollo, impulsará la apropiación del conocimiento y otorgará mayor transparencia a la cooperación del Instituto.

167. El accionar del IICA inicia y culmina en los países, a los que ofrece cooperación y apoyo de manera coordinada y articulada mediante una plataforma constituida por su “red de oficinas” y “redes técnicas”. La conjugación de estas redes generará un solo equipo de trabajo, preparado para atender las demandas y actuar de forma estratégica e intertemática en los proyectos institucionales.

Servicios técnicos de apoyo a la cooperación

168. El IICA cuenta con infraestructura, capacidades e instrumentos de larga data, incluidos algunos que operan desde el origen del Instituto para apoyar y facilitar el cumplimiento de los mandatos, la realización de las funciones y el logro de los resultados institucionales. Durante el período de este PMP, los servicios relacionados con análisis prospectivo, información, capacitación, comunicación y formulación y gestión de proyectos serán renovados e institucionalizados, de modo que sirvan más efectivamente a las demandas del modelo evolucionado de cooperación.

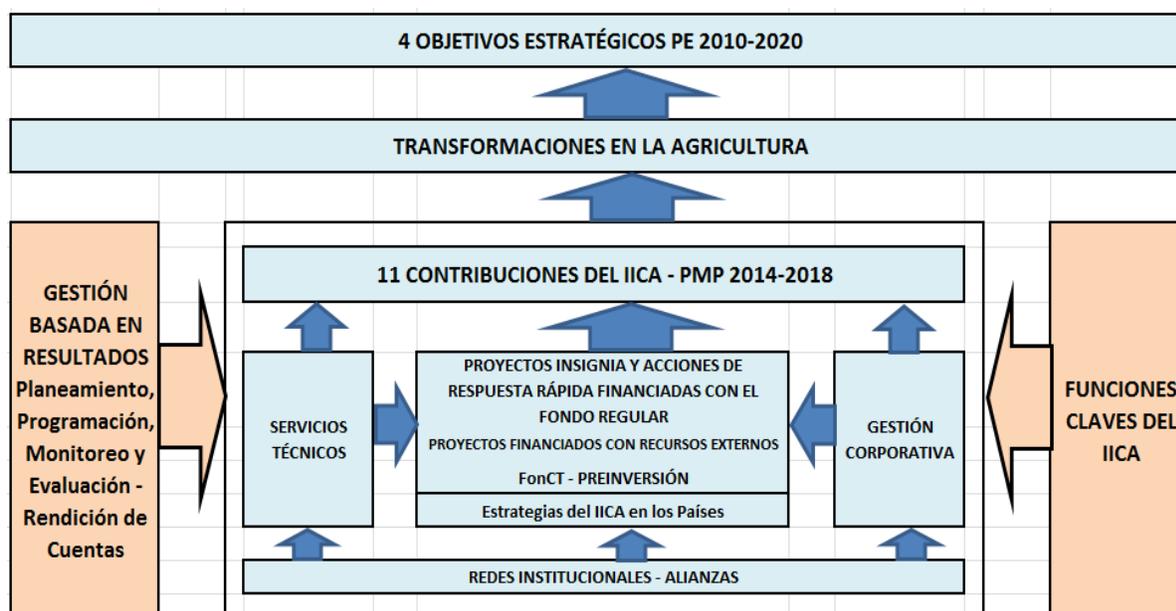
169. En el marco de los proyectos y las acciones de respuesta rápida, esos servicios técnicos de apoyo deberán cumplir con las siguientes tareas:
- i. Dotar a instancias públicas y privadas del conocimiento sobre el quehacer agropecuario, las perspectivas de la agricultura y sus contribuciones al bienestar rural y a la seguridad alimentaria mediante el análisis prospectivo, la investigación sectorial, la generación de información de base, la provisión de apoyo a los procesos de toma de decisión y la construcción de nuevos paradigmas.
 - ii. Satisfacer las necesidades de acceso y uso de información tecnicocientífica para la construcción de conocimiento por medio de una adecuada gestión de centros de información y de referencia, la producción editorial, la sistematización de experiencias y la integración de redes de información agropecuaria en el hemisferio. Todo ello apunta a un uso más intensivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), a la consolidación de la sociedad digital del conocimiento y a la transición hacia sistemas de datos abiertos en apoyo a los Estados Miembros.
 - iii. Mejorar la utilización de los medios de aprendizaje virtual y semipresencial, así como fortalecer las relaciones con consejos de ciencia y tecnología, universidades y centros de investigación, con los cuales se continuará implementando programas de pasantías, becas, intercambios académicos e investigaciones conjuntas para promover la innovación. Durante décadas, la educación y la capacitación han sido las manifestaciones más claras de los productos y los servicios del IICA, por lo que esta estrategia continuará favoreciendo, durante el periodo que cubre este PMP, la provisión de cooperación técnica bajo procesos certificados y estándares de calidad para los programas de capacitación.
 - iv. Coordinar la preparación y la formulación de proyectos, así como liderar la revisión y el mejoramiento de las capacidades del Instituto para identificar oportunidades y formular, gestionar y evaluar proyectos. Dado que los proyectos constituyen el instrumento articulador básico del trabajo institucional y el mecanismo para movilizar recursos externos, su función resulta vital para el cumplimiento de los resultados de este PMP. De esa manera, el IICA logra posicionarse como un socio efectivo para colaborar con donantes y agencias de cooperación y financiamiento públicos y privados, nacionales y supranacionales, para negociar, formular, ejecutar y evaluar proyectos en favor de sus países miembros.
 - v. Dar a conocer las contribuciones del IICA a las autoridades de Gobierno y promover un diálogo con la sociedad civil en general y, en particular, con los principales actores de la agricultura en los países miembros. Los medios de comunicación serán un aliado clave para visibilizar aún más el trabajo del IICA. Como parte de estas estrategias, se fortalecerán las políticas y los procesos de comunicación institucional y se promoverá el uso intenso de los llamados “medios sociales”, reconociendo que hoy estos constituyen un poderoso instrumento para el acceso e intercambio de información a nivel global y de impacto local.
170. Adicionalmente, durante el período de este PMP se fortalecerán las estrategias de relaciones públicas del Instituto, orientadas, en primer lugar, a mantener relaciones cercanas y oportunas con los ministerios de Agricultura, de Relaciones Exteriores, de

Finanzas y otros afines de ámbito nacional o plurinacional, pero también con la industria, la academia, la comunidad científica y la sociedad civil, entre otros actores privados con presencia en los territorios rurales y las cadenas agropecuarias, con el fin de mantener un diálogo constructivo, visualizar mejor las contribuciones institucionales y profundizar en la atención conjunta de los asuntos prioritarios que impactan a la agricultura del hemisferio.

Evolución del modelo de cooperación técnica

171. La procura de un modelo de cooperación más robusto y acorde con las necesidades de los países, en el que las acciones de cooperación estén claramente orientadas a lograr contribuciones institucionales tangibles, medibles y evaluables, exige una evolución de las actuales estructuras organizacionales y de los procesos internos, a fin de que brinden servicios de cooperación técnica mediante proyectos con una visión sistémica de los problemas de la agricultura y las oportunidades que esta ofrece. Estos cambios deberán realizarse en forma gradual y sostenida durante el transcurso del período de este plan.
172. En la figura 4 se resumen los principales elementos del modelo de cooperación técnica del Instituto.

Figura 4. El modelo de cooperación técnica del IICA.



173. En resumen, los principales elementos que caracterizarán la evolución de las estructuras organizacionales y de los procesos internos para los próximos cuatro años son los siguientes:
- la migración de proyectos por ámbito y áreas temáticas a proyectos institucionales inter-ámbitos e intertemáticos, que generen una articulación natural y un trabajo colaborativo intensivo de conocimiento y que procuren resultados medibles;
 - la complementación de los proyectos institucionales con los recursos externos en torno a las 11 contribuciones del IICA y a las transformaciones esperadas en los países;

- c) la concentración y precisión de la tarea institucional en funciones claramente definidas que provean el marco de actuación institucional;
- d) la organización impulsada por la gestión basada en resultados, en un contexto de fuertes restricciones financieras, con una estructura organizacional que facilite el accionar y con procesos y procedimientos modernos y eficientes; y
- e) la asignación de recursos sustentada en proyectos programados y acciones de corto plazo orientadas a generar resultados medibles y en un proceso de rendición de cuentas que ha caracterizado al Instituto.

174. La renovación de las **estrategias del IICA en los países** permitirá consensuar con las autoridades de los Estados Miembros las prioridades que el IICA deberá atender mediante los cuatro instrumentos de acción: los proyectos insignia, construidos a partir de la realidad y necesidad de cada país según el *expertise* del IICA; los proyectos financiados con recursos externos, que serán diseñados o implementados para complementar y ampliar la acción del IICA en torno a las 11 contribuciones; las acciones de respuesta rápida, que permitirán atender solicitudes específicas y oportunidades surgidas en un país o conjunto de países; y las iniciativas de pre-inversión a ser financiadas con el Fondo de Cooperación Técnica, para formular proyectos de interés de los países, orientados a incrementar la movilización de nuevos recursos financieros complementarios al Fondo Regular. De esta manera, la estrategia del IICA en los países se constituye en un mecanismo de articulación intertemática e inter-ámbito de la cooperación técnica en cada uno de sus Estados Miembros.
175. Para cumplir con estos compromisos se ajustará la estructura organizacional de manera que se oriente a la generación de resultados y que sea más simple, con una fuerte agrupación horizontal y con menos niveles jerárquicos. Estará integrada por unidades de gestión estratégica y operativa, acompañadas de servicios especializados de conocimiento, información, comunicación, capacitación, formulación y apoyo a la gestión de proyectos, la evaluación y la gestión corporativa. Para alcanzar las metas relacionadas con la cadena de resultados de la cooperación técnica, la gestión institucional y la articulación de planes de trabajo, también se requerirá consolidar la cultura de la evaluación cuya adopción se ha iniciado en el IICA, sumándose a ello importantes avances realizados en materia de generación de bienes públicos, sistematización de experiencias, publicación, monitoreo y rendición de cuentas relacionados con la implementación del PMP.
176. La gestión de la cooperación técnica basada en resultados, la incorporación de los servicios de apoyo técnico y las mejoras en la gestión corporativa, todo ello relacionado con el cumplimiento de objetivos, transformaciones y contribuciones del PMP, aporta a la creación de valor en la identidad y el liderazgo institucional, la participación destacada con públicos externos, la distinción con otros actores promotores del desarrollo y un mayor grado de confianza con nuestros mandantes. La presencia de información sobre el trabajo institucional en los medios de comunicación tradicionales y en las redes sociales será también un claro indicador del posicionamiento institucional en los temas agrícolas y de bienestar rural en las Américas.

SECCIÓN VII. GESTIÓN CORPORATIVA PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA

177. Durante el periodo de este PMP, se continuará trabajando para alcanzar una gestión corporativa dinámica, eficiente y moderna cuyo propósito sea acompañar la conducción estratégica y operativa de la cooperación técnica, asegurar la viabilidad económica y crear las condiciones internas y para propiciar alianzas bajo un enfoque de mejora continua. La administración se sustenta en una cultura de innovación, visión integral y flexibilidad operativa.
178. Ante la difícil situación provocada por el entorno económico-financiero global y el congelamiento de las cuotas aportadas por los Estados Miembros, será imperativo continuar fortaleciendo la política de manejo estricto, racional, austero, equitativo y transparente de los recursos disponibles. El IICA procurará, en la medida de sus posibilidades, reorientar aún más los fondos hacia la cooperación técnica, para lo cual se replantearán los criterios de asignación de recursos y se mejorará la eficiencia operativa para la gestión de la cooperación técnica.
179. La gestión institucional se sustenta en los siguientes ejes de acción:
- a. Planificación, programación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.
 - b. Arquitectura financiera para la viabilidad económica.
 - c. Excelencia del talento humano para la cooperación técnica.
 - d. Uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Sobre la planificación, la programación, el monitoreo y la evaluación

180. Como se ha señalado en este PMP, durante el periodo 2014-2018 el IICA trabajará bajo el enfoque de una gestión orientada al logro de resultados, en el que se hace prioritario contar con un sistema de planificación, programación, monitoreo y evaluación sólido, eficiente y transparente.

Figura 5. Sistema de planificación, programación, monitoreo y evaluación del Instituto.



- **Planificación**

181. La planificación define de manera anticipada el quehacer institucional de corto y mediano plazo, tanto a nivel estratégico como operativo. La planificación estratégica se realizará de acuerdo con los lineamientos pertinentes incluidos en el PE 2010-2020 y en este PMP. De forma complementaria se ha reconfigurado el concepto de las **estrategias del IICA en los países**, en las cuales se definirá todo el accionar institucional según las contribuciones del Instituto y las prioridades identificadas en cada uno de los países y grupos de países con intereses comunes. Lo anterior se debe realizar, sin perder de vista el enfoque global e integrado de la cooperación técnica institucional planteado en este PMP.
182. El IICA brindará sus contribuciones de acuerdo con las prioridades fijadas en las estrategias de cooperación técnica y esencialmente a través de proyectos, sin menoscabo de la entrega de servicios y la realización de acciones puntuales de cooperación técnica (ARR).

183. Los proyectos de cooperación técnica serán el enlace entre la planificación estratégica y la planificación operativa (programación-presupuestación).

- **Programación**

184. Para la ejecución de este PMP, se implementará un proceso de programación de cuatro niveles. El primero de ellos será un proceso de programación bienal que define los resultados y asigna los recursos del Fondo Regular para dar operatividad al PMP. El segundo nivel lo representan la formulación y la aprobación de proyectos, tanto los financiados con recursos propios del IICA como con recursos externos. como forma de enlazar las contribuciones que el Instituto pretende lograr con los recursos disponibles. El tercer nivel lo constituye la programación anual, en la que se especifican los resultados por obtener y el presupuesto para el período de los proyectos, de los servicios técnicos y de la gestión estratégica y operativa. Finalmente, el cuarto nivel corresponde a la programación del trabajo de cada uno de los profesionales y miembros del IICA, el que quedará plasmado en los planes individuales.

185. Al utilizar este proceso de programación con diferentes niveles, el Instituto se asegura de que los recursos disponibles se usen eficaz y eficientemente para el logro de las contribuciones planteadas y que sus unidades y profesionales se orienten de la mejor manera posible a concretarlas. No existe espacio para el individualismo ni para acciones que sumen poco a los objetivos institucionales y al claro mensaje de “un solo IICA orientado al logro de resultados”.

186. La asignación de recursos, en el contexto de la situación financiera restrictiva, se regirá por los siguientes criterios:

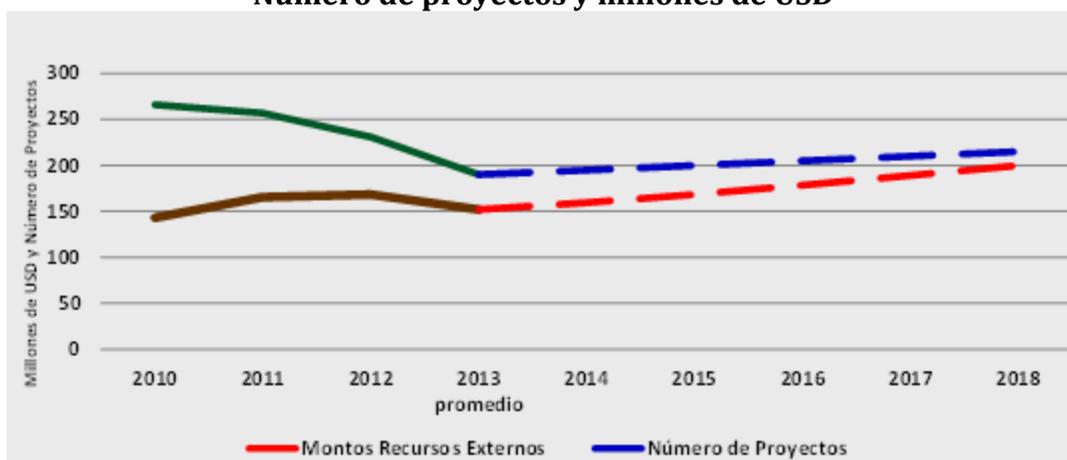
- priorización de la contribución efectiva a los objetivos estratégicos y las metas del IICA definidas en este PMP;
- aplicación de los principios de racionalidad, austeridad, equidad, operatividad, pertinencia del gasto, competitividad salarial y transparencia;
- control operativo, monitoreo de avances y evaluación de resultados mostrados para retribuir el “buen desempeño”; e
- inversión en la sistematización de buenas prácticas y experiencias para cultivar la excelencia técnica y administrativa.

187. Un propósito crítico en la programación institucional será potenciar la movilización de recursos externos, para lo cual se buscará:

- Mejorar los procesos de negociación de convenios y contratos para la implementación de programas y proyectos de cooperación técnica financiados por terceros en el marco de las orientaciones de este PMP, donde el Instituto agregue valor técnico y de gestión administrativa, no solo con su personal técnico, sino también con personal especializado en materia de talento humano, finanzas, programación-presupuestación, servicios y evaluación.
- Diversificar las alianzas para la movilización de recursos, con el fin de financiar programas y proyectos de cooperación técnica, considerando al sector privado de manera directa o en consorcios.

- Ejecutar programas plurinacionales, interinstitucionales y multidisciplinarios de una forma ágil y eficiente, utilizando herramientas automatizadas y estructuras simples de programación, presupuestación y ejecución.
- La proyección en cuanto a la cantidad de recursos de fuentes externas en proyectos que ejecuta el IICA se muestra en la **figura 6**, lo que evidencia el esfuerzo del IICA por trazarse una meta, en conjunto con los Estados Miembros, para pasar de un promedio de USD 150 millones anuales en la actualidad a USD 200 millones anuales en 2018, lo que significaría pasar de 190 a 215 proyectos de cooperación técnica.

Figura 6. Meta de movilización de recursos externos por año 2010 a 2012 (real) - 2013 (promedio) - 2014 a 2018 (proyectada)
Número de proyectos y millones de USD



- **Monitoreo y evaluación**

188. El monitoreo y la evaluación (MyE) proporciona información basada en evidencia que sea oportuna, objetiva, creíble, fiable y útil, que permita establecer los puntos de revisión de los resultados esperados, la elaboración de informes y la incorporación de recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas en los procesos de toma de decisiones del Instituto. Tiene como objetivos:
- Retroalimentar los ciclos de planificación, programación y presupuestación**, lo que contribuirá a mejorar la relevancia institucional; la asignación y optimización en el uso de sus recursos, incluyendo la obtención de información periódica sobre los avances en los proyectos insignia y sus complementos (fondos externos, FonCT, ARR); el nivel de satisfacción de sus clientes, socios y beneficiarios; y la toma de decisiones con respecto al cese de actividades con bajos niveles de contribución.
 - Proporcionar evidencias a los órganos rectores del Instituto** (JIA y Comité Ejecutivo) sobre el logro de los resultados **institucionales**. En este sentido, el MyE contribuirá a una mejor comprensión de los avances del Instituto, desempeñará un papel importante en la rendición de cuentas, la redacción de informes y la transparencia de sus acciones, e identificará posibles obstáculos que impidan el cumplimiento y los ajustes que se requieran en las diferentes estrategias bajo un espíritu de coordinación y corresponsabilidad.

- c. **Promover el aprendizaje individual y organizacional**, a través de las recomendaciones generadas, las lecciones aprendidas, las experiencias exitosas y las mejores prácticas identificadas. El MyE deberá contribuir al reconocimiento del IICA como una organización de aprendizaje, además de enriquecer su memoria institucional como un bien público internacional. Por medio del MyE, el Instituto promoverá un proceso de mejora continua de los procesos que ejecuta, para contribuir a formar en su personal una cultura de colaboración, revisión y mejora continua de lo que se hace y de cómo se hace, teniendo siempre como meta los resultados que se desean obtener.
189. Para cumplir con el MyE institucional, se establecen tres niveles. El primer nivel pretende medir la efectividad en la implementación de las acciones de los proyectos insignia, definidos en el marco de este PMP. El segundo nivel implica el monitoreo periódico de la ejecución consolidada de los proyectos insignia y su efectividad para el logro de las contribuciones institucionales. El tercer nivel sugiere el monitoreo de la implementación del PMP, con base en los objetivos estratégicos, las contribuciones institucionales, los indicadores y las metas establecidas para el período.
190. Como buena práctica, los procesos de MyE serán implementados en todos los niveles y en todas las áreas y estructuras del Instituto bajo un sistema de indicadores de cooperación técnica y de gestión. Los procesos de MyE serán conducidos por una unidad especializada moderna y con capacidad técnica, instrumentos, conocimiento metodológico y experiencia para aportar al desarrollo del IICA.
191. Un esfuerzo particular será dado por los procesos de seguimiento en todos los niveles del Instituto y por la autoevaluación, que permitan a los proyectos, unidades y personal del Instituto efectuar ajustes de manera oportuna a sus planes y actividades, a fin de asegurar que contribuyan significativamente a los propósitos indicados en este PMP. Para tal efecto, se diseñarán instrumentos y metodologías propias de un organismo internacional, así como una campaña de sensibilización a todos los niveles y con la participación de todas las unidades internas sobre la importancia de esta nueva visión del MyE dentro del Instituto.
192. Para medir efectivamente las contribuciones del Instituto, se requiere determinar los cambios (mejoras, fortalecimientos, incrementos, implementaciones) generados en cada uno de los indicadores (ver anexo 2), para lo cual se deberá identificar, como primera tarea de todo proyecto, las variables esenciales de la situación y la línea base desde la cual se inicia la intervención y plantear el nivel de los cambios esperados. Los cambios efectivamente logrados sustentarán los indicadores de las contribuciones de este PMP.
193. Cabe la aclaración que en el pasado gran parte de la medición del trabajo institucional se limitaba al nivel de verificación de productos o entregables, lo que hoy resulta insuficiente para medir y analizar el desempeño institucional y la contribución real expresados como efectos perceptibles por los beneficiarios finales.

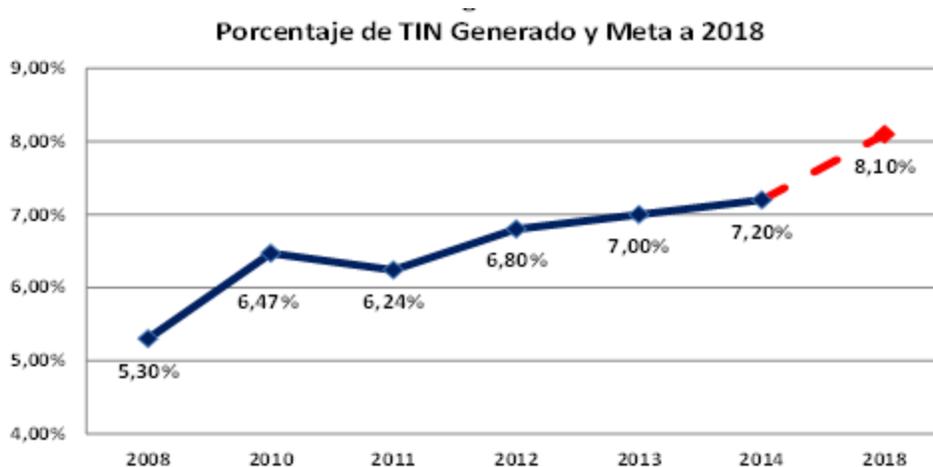
Sobre la arquitectura financiera

194. El financiamiento del Instituto está sustentado, fundamentalmente, en el aporte de los Estados Miembros mediante el pago de cuotas anuales, así como por los ajustes que determinan los órganos de gobierno para conservar un mínimo de poder adquisitivo,

buscando que el IICA cuente con los recursos necesarios para ofrecer y, en la medida en que existan recursos adicionales, fortalecer los servicios de cooperación.

195. Para robustecer las finanzas institucionales e impulsar la calidad y la cobertura de los servicios de cooperación técnica, el Instituto se ocupará diligentemente de:
- i. Promover que los Estados Miembros se mantengan al día en el pago de sus cuotas, de acuerdo con las aprobaciones de aportes por parte de la JIA.
 - ii. Establecer alianzas para concertar y ejecutar proyectos financiados con recursos externos, en el marco de los objetivos estratégicos del PMP.
 - iii. Identificar proyectos de interés especial de los Estados Miembros para obtener financiamiento a través de aportes especiales de los países e impulsar el incremento relativo de las contribuciones.
 - iv. Aplicar la política de la tasa institucional neta (TIN) establecida por los órganos de gobierno, de tal manera que los programas y proyectos financiados con recursos externos cubran proporcionalmente los costos indirectos en que incurre el IICA por su administración. En la **figura 7** se indica la evolución del porcentaje recuperado de los costos directos de los fondos externos administrados por el IICA para la ejecución de proyectos y la meta al 2018, cuando se espera que la TIN cubra con fondos externos el 100% de los costos indirectos en que incurre el Instituto.

Figura 7. Evolución de la tasa real y esperada de la TIN (2008-2018).



- v. Identificar nuevas fuentes de financiamiento que permitan potenciar las contribuciones de los países miembros del IICA, en el marco de los objetivos estratégicos de este PMP, a través de la participación en consorcios para concursos y licitaciones, venta de servicios, gestión administrativa de programas y proyectos y otras modalidades, respetando los mandatos institucionales y la condición de organismo internacional.

Sobre el talento humano

196. Conscientes de que el talento humano es el cimiento para alcanzar los objetivos institucionales, se continuará con el proceso de transformación y modernización de su gestión, para que de forma ágil y eficiente responda a los nuevos retos y demandas que se plantean en el presente PMP.
197. La estrategia de gestión del talento humano, que incluye políticas y procedimientos actualizados (reclutamiento, selección, inducción, beneficios e incentivos y evaluación), estará orientada a conservar y fortalecer el acervo intelectual de la institución. Se buscará convertir al IICA en una institución más competitiva para atraer y retener talento humano calificado y productivo de acuerdo con las necesidades que plantea este PMP, para lo cual se trabajará en lograr un crecimiento racional de las escalas salariales, la actualización de perfiles y la revisión de los beneficios ofrecidos, con el objeto de mejorarlos y diversificarlos y promover la competitividad del IICA en los mercados laborales.
198. En relación con el personal que actualmente labora en el Instituto, se continuarán haciendo esfuerzos para mejorar sus competencias, mediante el establecimiento de un programa corporativo de capacitación de corto plazo que, dentro de los límites de disponibilidad presupuestaria, continúe respondiendo de forma pertinente, ágil y oportuna al fortalecimiento de las capacidades, a través de un análisis comparativo de perfiles de puestos, cargas de trabajo, fortalezas técnicas y necesidades institucionales. En la implementación de este programa, se hará un uso más amplio de capacitaciones a distancia y de nuevas tecnologías para reducir costos y aumentar el alcance de esas capacitaciones.
199. Se implementará una estrategia para identificar oportunidades de mejora en el ambiente laboral y se promoverá, entre otras acciones, una efectiva comunicación interna, el desarrollo de la comunidad de recursos humanos y la creación de redes entre profesionales que fortalezcan el trabajo en equipo, la unión, la solidaridad y el sentimiento de pertenencia a “un solo IICA orientado al logro de resultados”. Por consiguiente, se continuará trabajando activamente en la personalización del apoyo brindado a los empleados y se promoverá un programa de salud ocupacional más robusto y dirigido a la prevención de enfermedades y accidentes, como algunos de los mecanismos de bienestar laboral.

Sobre las tecnologías de la información y comunicación (TIC)

200. El Instituto continuará haciendo un uso eficiente de sistemas tecnológicos modernos y seguros, que ayuden a los profesionales y las unidades del IICA en la provisión de sus contribuciones, cumplimiento de sus compromisos con los objetivos estratégicos, el acceso oportuno a la información y la articulación institucional necesaria para garantizar la fluidez de procesos de cooperación de alta calidad.
201. Se continuará con la implementación de sistemas de información para la toma de decisiones, que permitan la adopción temprana de medidas correctivas y procuren la transparencia y el uso racional de los recursos financieros y humanos.

202. Para lograr estos resultados, se mantendrá un entorno tecnológico moderno, que facilite la prestación de servicios de cooperación técnica con flexibilidad y eficacia a nivel hemisférico. Las principales metas serán:
- a. Dotar de herramientas modernas de comunicación y para el acceso a contenidos tecnicocientíficos y capacitación relacionados con el quehacer de la cooperación técnica institucional, que a su vez serán la base para generar un ambiente institucional intensivo en conocimiento.
 - b. Actualizar la plataforma tecnológica para un sistema contable, financiero y presupuestario, que permitirá cumplir estrictamente con normas y directrices institucionales en concordancia con los estándares internacionales; un sistema integrado de gestión del talento humano para homogeneizar y modernizar procesos, que facilite la disponibilidad de información, en forma rápida, oportuna y actualizada, para la toma de decisiones; y un sistema unificado de gestión institucional para la planificación, la programación, el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas.
 - c. El uso creativo de medios sociales y otros servicios de telecomunicaciones a nivel hemisférico, para responder activamente y con seguridad a los nuevos retos, necesidades y expectativas de un mundo digital global.

Responsabilidad institucional con el ambiente

203. Por último, el IICA intensificará sus campañas de concientización ambiental para los funcionarios, estimulando el uso racional de la energía, el agua y los consumibles, entre otros, así como el desarrollo de proyectos ambientales novedosos relacionados con reciclaje, manejo de desechos y uso de nuevas fuentes de energía. En suma, el Instituto deberá redoblar esfuerzos para transformarse en “un solo IICA totalmente responsable con el ambiente”.

SECCIÓN VIII. ALIANZAS PARA EL LOGRO DE SOLUCIONES CONJUNTAS

204. El Instituto, como ya se ha indicado, reconoce que los problemas del desarrollo no pueden resolverse únicamente a través de la acción individual. Generar soluciones innovadoras y sustentables para superar los grandes desafíos que enfrenta la agricultura hemisférica requiere la labor coordinada de todos los actores vinculados con el sector, sean nacionales e internacionales, públicos o privados.
205. Ante esta realidad, el IICA intensificará su trabajo para construir nuevas alianzas que contribuyan a alcanzar las transformaciones definidas en este PMP y en la consecución de los objetivos establecidos en su plan estratégico. Al atender este compromiso, se reconoce que estas relaciones son dinámicas y cambiantes a lo largo del tiempo, debido a los avances en la consecución de soluciones, al surgimiento de nuevo conocimiento y problemas más complejos, a los cambios en los roles de cada uno de los socios o a las demandas de los países, entre otras causas.
206. Para el Instituto una alianza es una relación de colaboración con uno o más actores promotores del desarrollo, en especial del sector agroalimentario, que combinan o complementan sus capacidades, fortalezas y recursos para trabajar de manera conjunta

y mutuamente benéfica en la consecución de una meta común de utilidad social, compartiendo los riesgos y aprendiendo juntos.

207. El IICA deberá cuidar, salvaguardar y fortalecer el prestigio institucional permanentemente durante los procesos de construcción de alianzas, negociación de proyectos o realización de las acciones en las que participe. Los valores fundamentales citados en este PMP son los pilares de nuestro accionar; su resguardo estricto garantizará un adecuado cumplimiento de las normas y procedimientos institucionales.
208. El Instituto busca trabajar de manera conjunta con instituciones públicas, instituciones del Sistema Interamericano y el Sistema de las Naciones Unidas, instituciones de enseñanza, instituciones no gubernamentales (asociaciones, gremios, organizaciones, fundaciones, ONG, universidades y centros de investigación e innovación), el sector privado, instancias de cooperación internacional de los Estados Miembros del IICA y organismos de cooperación y financiamiento para el desarrollo, entre otros. Todos estos pueden ser socios de naturaleza internacional, regional, plurinacional o nacional, dependiendo de los objetivos que se pretenden alcanzar.
209. El trabajar con socios de excelencia le permitirá al Instituto:
 - Focalizar su trabajo y concentrarse en aquellas actividades que responden a sus mandatos, misión y visión y para cuya realización cuenta con reconocida capacidad.
 - Complementar capacidades y competencias para el desarrollo agrícola y rural.
 - Incluir aportes del IICA en especie.
 - Intercambiar información y experiencias.
 - Cooperar, aportar, colaborar y aprender mutuamente.
 - Movilizar recursos físicos y humanos, capacidades y competencias.
210. Toda alianza que se establezca deberá tomar en cuenta los siguientes principios básicos:
 - Mantener y preservar las inmunidades y los privilegios del Instituto.
 - Cuidar la neutralidad e imparcialidad del IICA.
 - Evitar comprometer apoyos financieros.
 - En caso de que los trabajos conjuntos se realicen mediante la ejecución de proyectos con fondos externos, se deberán cubrir los costos directos e indirectos (política de la TIN) con estricto apego a los lineamientos y principios institucionales.
211. Al trabajar con socios se deberá tener claridad sobre el por qué (la razón) de la relación específica y el qué (el objeto) que se persigue. De igual manera, se deberá definir el mejor tipo de sociedad que se debe establecer para alcanzar los fines propuestos. Al hacerlo también se deberá identificar y tener claridad sobre la calidad del socio o socios potenciales, incluyendo su mandato, las posibilidades de complementar esfuerzos y la solidez económica, entre otras.
212. Con la finalidad de fortalecer el establecimiento de relaciones con socios, durante el período que cubre este PMP, el IICA:
 - a. Desarrollará y aprobará un plan maestro que girará alrededor de los siguientes criterios:
 - Identificación y evaluación de la calidad de los socios potenciales.
 - Definición de los marcos normativos que faciliten el establecimiento de relaciones con socios a todos los niveles del Instituto.

- Manejo efectivo y eficiente de la relación, incluyendo el monitoreo y evaluación de esta.
 - Uso de la gestión del conocimiento en materia de asociaciones y socios estratégicos.
 - Mejoramiento de la capacidad del personal del IICA para establecer y gestionar trabajos con socios.
 - Establecimiento de un sistema de comunicación y difusión con los socios.
- b. Hará un análisis de las alianzas que actualmente mantiene, con la finalidad de identificar aquellas de mayor valor agregado e identificar áreas potenciales para nuevas colaboraciones.
 - c. Monitoreará y evaluará las alianzas existentes y las nuevas que sean establecidas.
 - d. Identificará nuevos socios potenciales que contribuyan significativamente al quehacer del IICA.
 - e. Procurará equidad en las alianzas.

Un acercamiento del sector privado a la cooperación técnica del IICA

213. Sin menoscabo de la importancia de otros socios estratégicos, durante la vigencia del presente PMP, se buscará, de manera particular, incorporar al “sector privado” (SP) en los procesos de desarrollo agrícola según la naturaleza del IICA, como organismo internacional público multilateral del Sistema Interamericano.
214. Con la incorporación del SP en las acciones de cooperación del IICA se busca alcanzar intereses y propósitos comunes y compartir y potenciar conocimientos, recursos humanos, físicos, financieros o de otra naturaleza y se reconoce que la sinergia es más importante que la acción individual.
215. El SP es un actor clave en la búsqueda de soluciones sustentables de largo plazo. La importancia de este sector en las agendas de desarrollo ha sido enfatizada, tanto por los gobiernos como por las organizaciones internacionales, que han comenzado a desarrollar estrategias que ayudan a capitalizar los recursos, los conocimientos y la capacidad innovadora de este segmento de la sociedad.
216. En este PMP se entiende por SP todas las empresas y compañías que tienen como finalidad obtener utilidades, independientemente de la estructura de propiedad y su tamaño, y que están involucradas en cualquier aspecto de la agricultura desde su perspectiva ampliada. Esta definición reconoce la gran diversidad de los agentes del SP, que incluyen desde productores individuales de pequeña escala hasta grandes corporaciones transnacionales.
217. El principal foco de la relación se centra en la promoción de alianzas con el sector corporativo, integrado por compañías individuales, corporaciones, empresas financieras, asociaciones industriales o para la promoción del comercio, cámaras, fundaciones, entidades educativas, centros de investigación y otras, incluidas todas aquellas que se denominan “sin fines de lucro”, pero que representan o son financiadas por el SP, tanto pequeñas, medianas y grandes empresas en los países miembros del IICA como aquellas que operan globalmente.

SECCIÓN IX. MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL: MÁS ALLÁ DEL PMP

218. El PE 2010-2020 apunta claramente que la modernización institucional no es una tarea sencilla. El IICA, con 71 años de experiencia, presencia en 34 países, una amplia cartera de proyectos y acciones, capacidad de responder a demandas heterogéneas de cooperación, capacidades técnicas y bienes públicos desarrollados tanto en su Sede Central como en sus oficinas en los países miembros, genera un sistema difícil de evaluar y por ende complejo de modificar.
219. En el período de este PMP, el Instituto se propone realizar una evaluación profunda de su accionar, enfoques, estructura, capacidades, procesos, formas de relacionamiento y marcos normativos, todo lo cual requiere una revisión integral de cara a los nuevos retos y las oportunidades de la agricultura del futuro, más allá de la vigencia de este PMP.
220. Este PMP marcará el inicio de un diálogo intenso hacia una transformación estructural del IICA que, en la medida en que reciba el respaldo de sus órganos de gobierno, permitirá generar las condiciones para la renovación institucional, mediante una nueva revisión de su Convención, apuntando a un nuevo IICA que atienda las necesidades de la agricultura y sus actores durante los próximos 30 años, en que la agricultura será muy distinta a la actual, por lo que el Instituto también lo tendrá que ser.

SECCIÓN X. MEDICIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES DEL IICA

221. El compromiso institucional con el monitoreo y la evaluación permite medir oportunamente las contribuciones que el Instituto realiza para obtener las transformaciones deseadas en los países. El IICA ha definido una serie de indicadores que permiten dar seguimiento a la implementación del PMP, así como otros indicadores relacionados con el desempeño institucional que faciliten al Director General tomar decisiones estratégicas e informar oportunamente a los órganos de gobierno.
222. En cuanto a la medición del grado de cumplimiento del PMP, estos se pueden agrupar en indicadores generales e indicadores específicos. Los primeros se relacionan con la ejecución de los proyectos insignia, las acciones de respuesta rápida y los proyectos con recursos externos; los segundos, con las contribuciones (efectos) según la cadena de resultados.
223. Los indicadores generales se relacionan con:
- El grado de cumplimiento de los resultados de los proyectos insignia y de los financiados con recursos externos.
 - Los niveles de respuesta (atención adecuada) a las demandas a través de acciones de respuesta rápida.
 - El grado de satisfacción de nuestros mandantes frente a los proyectos y acciones de respuesta rápida.
224. A nivel específico, según las diferentes contribuciones institucionales esperadas, se dará un seguimiento a los siguientes indicadores:

- Mejoras en la institucionalidad pública y privada de la agricultura y los territorios rurales: el grado de satisfacción de *stakeholders*²², el nivel de articulación interinstitucional²³ y la capacidad para generar sinergias²⁴.
- Fortalecimiento de las capacidades y mayores conocimientos de los actores de las cadenas agroproductivas y de los territorios rurales.
- Innovaciones tecnológicas y comerciales implementadas en cadenas agropecuarias y territorios rurales.
- Fortalecimiento de la participación consensuada regional y de cada país en los foros internacionales.

225. A nivel de productos, se dará seguimiento a su generación, principalmente con medidas cuantitativas precisas que muestren el nivel de avance y aporte dentro de los proyectos institucionales y acciones de respuesta rápida. El detalle de los indicadores de gestión y de contribución se encuentran en la sección de anexos.

226. El cumplimiento estricto de nuestros compromisos, la revisión periódica de los indicadores, la generación de informes de avance sobre la implementación del PMP según las 11 contribuciones y la retroalimentación constante a los directivos y órganos de gobierno permitirán mantener al Instituto en la ruta correcta que se traza en este Plan.

²² Los procesos de apoyo a la gobernabilidad se miden por medio de la aceptación de las “partes interesadas” o *stakeholders* de que los gobiernos responden pronta y oportunamente a los principales problemas públicos. Si se trabaja en fortalecimiento institucional asertivo, este se verá directamente reflejado en este nivel de satisfacción.

²³ Indicadores de sistemas institucionales fortalecidos tienen que ver con la capacidad de evitar la duplicidad de funciones entre entidades públicas, buscando más bien la complementariedad y la eliminación de vacíos que no se atienden. Al aplicarse procesos de fortalecimiento institucional, tienden a disminuir las situaciones de duplicidad y los vacíos de competencias.

²⁴ Otros indicadores de fortalecimiento institucional tienen que ver con la capacidad de la administración pública de trabajo público-privado, interinstitucional e intersectorial, incrementándose así la posibilidad de abarcar más sobre los desafíos de la agricultura global y con recursos limitados.

SECCIÓN XI. ANEXOS

ANEXO 1: RELACIÓN PRINCIPAL ENTRE LOS CUATRO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) Y LAS 11 CONTRIBUCIONES DEL IICA

CONTRIBUCIONES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
OE 1: Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola	√	√	√	√					√	√	√
OE 2: Potenciar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios y al bienestar rural	√		√		√				√		√
OE 3: Mejorar la capacidad de la agricultura para mitigar y adaptarse al cambio climático y utilizar mejor los recursos naturales	√		√			√	√		√		√
OE 4: Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria	√	√	√		√			√	√	√	√

√- Relación

Contribuciones del IICA dentro del PMP 2014-2018:

- A. Fortalecidas las capacidades de los Estados Miembros a nivel nacional, regional, plurinacional y hemisférico para establecer políticas públicas y marcos institucionales que mejoren la productividad y la competitividad de la agricultura, la gestión de los territorios rurales, la adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos, y la seguridad alimentaria y nutricional.
- B. Implementados, a través de instituciones públicas y privadas, procesos de innovación tecnológica, institucional y comercial orientados a incrementar la productividad y la competitividad de la agricultura, así como la producción de alimentos básicos de alta calidad nutricional.
- C. Incrementadas las capacidades de los sectores público y privado para asegurar la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos y mejorar, de esa manera, la productividad, la competitividad y la seguridad alimentaria.
- D. Fortalecidas las capacidades empresariales y asociativas de los diferentes actores de las cadenas agrícolas.
- E. Reforzadas las capacidades de los actores de los territorios rurales, en particular los de la agricultura familiar, en la gestión social territorial²⁵, para mejorar la seguridad alimentaria y el bienestar rural.
- F. Ampliadas las capacidades de los actores de las cadenas agropecuarias y de los territorios rurales para la gestión integrada del agua y el uso sostenible del suelo para la agricultura.
- G. Aumentada la capacidad de las instituciones públicas y privadas para fomentar e implementar medidas de adaptación de la agricultura al cambio climático y de mitigación de sus efectos en ella, así como para impulsar la gestión integral de riesgos en la agricultura.
- H. Mejorada la eficacia y eficiencia de los programas de seguridad alimentaria y nutricional de los Estados Miembros.
- I. Incrementado el aprovechamiento de especies autóctonas, cultivos promisorios y recursos genéticos nativos con potencial alimentario para beneficio de los productores y consumidores.
- J. Aumentadas las capacidades institucionales para disminuir las pérdidas de alimentos y materias primas a lo largo de las cadenas agropecuarias.
- K. Fortalecidas las capacidades de relacionamiento y participación de los Estados Miembros en foros internacionales y otros mecanismos para el intercambio de conocimientos y movilización de recursos relevantes para la agricultura interamericana.

²⁵ Ello incluye procesos de planificación, liderazgo, asociatividad, cohesión, acceso a bienes y servicios, promoción del diálogo, construcción de propuestas, formación de capacidades y establecimiento de alianzas, entre otros.

ANEXO 2: INDICADORES PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DEL PMP 2014-2018

A. INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN

GESTIÓN INSTITUCIONAL	INDICADORES	
	Descripción	Variable de medición
1. Los proyectos insignia (PI) alcanzan sus objetivos y resultados ejecutando su presupuesto con eficiencia y austeridad	Objetivos de los proyectos insignia alcanzados con los recursos asignados	Porcentaje de avance de los resultados
2. Demandas específicas de cooperación técnica de los Estados Miembros, en el marco de las once contribuciones institucionales, atendidas efectivamente	Acciones de respuesta rápida (ARR) atienden con eficacia y eficiencia las demandas de los Estados Miembros	Número de ARR implementadas con alto nivel de satisfacción de los demandantes (relación del objetivo de la demanda con los resultados obtenidos)
3. Proyectos financiados con recursos externos, que aportan directamente al logro de los objetivos estratégicos del PMP, implementados exitosamente	Número de proyectos alineados con los objetivos estratégicos del PMP, ejecutados por año con un alto porcentaje en el cumplimiento de resultados	Ejecución de 195 proyectos financiados con recursos externos en 2018 con alto porcentaje en el cumplimiento de resultados
	Monto de recursos externos anuales movilizados	USD 200 millones de recursos externos ejecutados en 2018 en forma transparente y efectiva (informes de ejercicio del gasto)

B. INDICADORES ESPECÍFICOS DE CONTRIBUCIONES

CONTRIBUCIONES DEL IICA A LAS TRANSFORMACIONES EN LOS PAÍSES	INDICADORES ²⁶ Medición de cambios producidos con la intervención del IICA	
	Descripción	Variable de medición
1. Fortalecidas las capacidades de los Estados Miembros a nivel nacional, regional, plurinacional y hemisférico para establecer políticas públicas y marcos institucionales que mejoren la productividad y la competitividad de la agricultura, la gestión de los territorios rurales, la adaptación al cambio climático, la mitigación de sus efectos y la seguridad alimentaria y nutricional.	Mejoramiento de la institucionalidad agrícola y rural de la mayoría de los Estados Miembros	<ul style="list-style-type: none"> - Número de instituciones y sistemas mejorados y políticas y planes de modernización institucional en marcha o implementados²⁷ - Cantidad de problemas de interés público atendidos en forma pronta y oportuna - Capacidad de generación de sinergias público-privadas e intergubernamentales - Cantidad de problemas de interés territorial atendidos en forma pronta y oportuna
2. Implementados, a través de instituciones públicas y privadas, procesos de innovación tecnológica, institucional y comercial orientados a incrementar la productividad y la competitividad de la agricultura, así como la producción de alimentos básicos de alta calidad nutricional.	Innovaciones puestas en práctica por las instituciones y los actores de las cadenas agropecuarias	<ul style="list-style-type: none"> - Número de innovaciones (tecnológicas, institucionales y comerciales) implementadas en el sector público o privado, las cadenas y los territorios rurales

²⁶ La medición de los cambios (mejora, fortalecimiento, incremento, implementación, adopción, grado) en cada uno de los indicadores, estará determinada por la línea de base con que inicia el proyecto o acción de respuesta rápida. En consecuencia, todo instrumento de cooperación técnica (proyecto, ARR) deberá determinar, como primera tarea, las variables esenciales de la situación y la línea base desde la cual se inicia la intervención y plantear el nivel de los cambios esperados. Los cambios efectivamente logrados sustentarán los indicadores de las contribuciones de este PMP.

²⁷ Al poner en marcha desarrollos y arreglos institucionales, la capacidad de responder a los problemas públicos debería verse directamente incrementada.

CONTRIBUCIONES DEL IICA A LAS TRANSFORMACIONES EN LOS PAÍSES	INDICADORES ²⁶ Medición de cambios producidos con la intervención del IICA	
	Descripción	Variable de medición
3. Incrementadas las capacidades de los sectores público y privado para asegurar la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos y mejorar, de esa manera, la productividad, la competitividad y la seguridad alimentaria.	Mayores capacidades públicas y privadas para la sanidad agropecuaria y la inocuidad de alimentos	- Número de países que incrementan sus capacidades para elevar o mantener sus niveles de sanidad agropecuaria - Número de servicios sanitarios y fitosanitarios fortalecidos - Cantidad de respuestas a emergencias sanitarias - Número de instrumentos desarrollados para construir capacidades
4. Fortalecidas las capacidades empresariales y asociativas de los diferentes actores de las cadenas agrícolas.	Mayores capacidades empresariales y asociativas de los actores en cadenas agropecuarias prioritarias en la mayoría de los países	- Número de actores que fortalecieron sus capacidades empresariales y asociativas y número de cadenas dinamizadas
5. Reforzadas las capacidades de los actores de los territorios rurales, en particular los de la agricultura familiar, en la gestión social territorial, para mejorar la seguridad alimentaria y el bienestar rural.	Mayores capacidades de los actores en los territorios rurales en gestión social territorial	- Número de actores que fortalecieron sus capacidades y número de territorios beneficiados
6. Ampliadas las capacidades de los actores de las cadenas agropecuarias y de los territorios rurales para la gestión integrada del agua y el uso sostenible del suelo para la agricultura.	Conocimiento aplicado de los actores claves de las cadenas agroproductivas y territorios rurales para la gestión integrada de agua y sustentabilidad del suelo para la agricultura	- Número de actores con suficiente grado de conocimiento acerca de las asuntos críticos para la gestión integrada del agua y el uso sostenible del suelo en la agricultura - Número de cadenas y territorios con planes para la gestión integrada del agua y el uso sostenible del suelo para la agricultura puestos en operación

CONTRIBUCIONES DEL IICA A LAS TRANSFORMACIONES EN LOS PAÍSES	INDICADORES ²⁶	
	Medición de cambios producidos con la intervención del IICA	
	Descripción	Variable de medición
7. Aumentada la capacidad de las instituciones públicas y privadas para fomentar e implementar medidas de adaptación de la agricultura al cambio climático y de mitigación de sus efectos en ella, así como para impulsar la gestión integral de riesgos en la agricultura.	Institucionalidad existente y planes operando para la adaptación de la agricultura al cambio climático y la mitigación de sus efectos, así como para la gestión integral de riesgos en la agricultura	- Número de marcos institucionales mejorados o formulados que permiten la adaptación de la agricultura al cambio climático - Número de planes para la gestión integral de riesgos en la agricultura
8. Mejoradas la eficacia y la eficiencia de los programas de seguridad alimentaria y nutricional de los Estados Miembros.	Programas efectivos operando para la seguridad alimentaria y nutricional	- Número de programas efectivos o planes para la seguridad alimentaria y nutricional en marcha o mejorados - Cantidad de problemas relacionados con la seguridad alimentaria y nutricional resueltos
9. Incrementado el aprovechamiento de especies autóctonas, cultivos promisorios y recursos genéticos nativos con potencial alimentario para beneficio de los productores y consumidores.	Especies autóctonas, cultivos promisorios y recursos genéticos nativos con potencial alimentario incorporados en las dinámicas comerciales, territoriales y de potencial alimenticio	- Número de especies, cultivos y recursos genéticos incorporados en las dinámicas comerciales, territoriales y de potencial alimenticio
10. Aumentadas las capacidades institucionales para disminuir las pérdidas de alimentos y materias primas a lo largo de las cadenas agropecuarias.	Institucionalidad y planes para disminuir pérdidas de alimentos y materias primas	- Número de planes para disminuir pérdidas de alimentos y materias primas
11. Fortalecidas las capacidades de relacionamiento y participación de los Estados Miembros en foros internacionales y otros mecanismos para el intercambio de conocimientos y la movilización de recursos relevantes para la agricultura interamericana.	Participación de calidad y con propuestas regionales consensuadas en los foros mundiales y regionales Actividades de cooperación horizontal, intercambio de conocimientos y movilización de recursos para la agricultura y los territorios rurales	- Mayor calidad de la participación de los países en los foros - Número de propuestas consensuadas por la región para normativa internacional - Número de iniciativas de cooperación horizontal implementadas exitosamente

SECCIÓN XII. SIGLAS

ALC	América Latina y el Caribe
ARR	Acción de respuesta rápida
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FonCT	Fondo de Cooperación Técnica
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
JIA	Junta Interamericana de Agricultura
MyE	Monitoreo y evaluación
OEA	Organización de los Estados Americanos
ONG	Organismo no gubernamental
PE	Plan Estratégico
PMP	Plan de Mediano Plazo
SP	Sector privado
TIC	Tecnologías de la información y comunicación
TIN	Tasa institucional neta