



# COMITÉ EJECUTIVO

Vigésima Segunda Reunión Ordinaria  
2 - 3 de octubre 2002

*IICA/CE/Doc.406 (02)*  
*Original: Español*  
*24 de setiembre, 2002*

Avances en la implementación de la nueva estructura de la  
Dirección General y en la concertación de las Agendas  
Nacionales y Regionales de Cooperación Técnica

## 1. UNA NUEVA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Con el fin de lograr una mejor coordinación, integración de acciones y eficiencia en las operaciones del Instituto, la nueva Administración propuso una nueva estructura para la Dirección General que es el órgano ejecutivo del Instituto, basada en un marco administrativo integrado recomendado por la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales. (Anexo 1)

Una gestión orientada hacia el logro de resultados será adoptada como la plataforma para la conducción del Instituto. La nueva estructura institucional se describe en el Anexo 2. Los aspectos sobresalientes de esta nueva estructura son:

- Un arreglo institucional más horizontal
- Únicamente cinco unidades gerenciales dependerán directamente del Director General
- La simplificación de funciones
- La consolidación de las unidades existentes
- La identificación de roles prioritarios para la Sede Central del Instituto y para sus Oficinas en Washington, D.C. y en Madrid, España.

Los nuevos roles de la Sede Central del Instituto son:

- La definición de las orientaciones estratégicas para el IICA
- La provisión de liderazgo técnico y la coordinación técnica
- La administración de los recursos físicos, humanos y financieros
- La gestión del desempeño y evaluación.

Para hacer realidad la visión del Instituto, se establecieron las siguientes unidades:

**1.1 La Secretaría de Cooperación Técnica**, cuya función es brindar liderazgo técnico y coordinar e implementar acciones técnicas tanto en la Sede Central como en los países miembros. La Secretaría comprende las siguientes áreas:

- Comercio y Agroindustria
- Tecnología e Innovación
- Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos
- Desarrollo Rural Sostenible
- Capacitación y Educación
- Información y Comunicación

Los jefes de las áreas temáticas descritas en el Plan de Mediano Plazo 2002-2006, así como los especialistas que trabajan en las diferentes regiones, estarán subordinados a la Secretaría de Cooperación Técnica. Esos especialistas liderarán los esfuerzos para crear equipos técnicos en el nivel regional y de los equipos temáticos en el ámbito hemisférico. Esta modalidad fortalecerá el apoyo que el Instituto brinda a los países en esas áreas temáticas y permitirá una cooperación técnica horizontal más efectiva.

Con base en las agendas de cooperación del IICA en cada Estado Miembro, los especialistas regionales prepararán proyectos regionales en apoyo a la implementación de las agendas y coordinarán los esfuerzos regionales en las áreas temáticas establecidas en el Plan de Mediano Plazo 2002-2006.

**2.2** *La Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación*, diseñada para supervisar el desempeño y evaluar las acciones de cooperación técnica. Esta Dirección tendrá los siguientes roles:

- Desarrollará sistemas para la revisión permanente de la implementación de las agendas de cooperación del IICA en los ámbitos nacional, regional y hemisférico.
- Cooperará con el Auditor Interno, los Auditores Externos y el Comité de Revisión de Auditoría, a fin de asegurar la transparencia, la efectividad y la rendición de cuentas en las operaciones de las diferentes unidades del Instituto.
- Preparará informes que incluyan recomendaciones claramente definidas y un plan de acción para mejorar el desempeño de las diferentes unidades del Instituto.
- Desarrollará normas y procedimientos para el proceso de evaluación, que incluyan sanciones e incentivos apropiados.
- Será una fuente de información acerca de experiencias exitosas y no exitosas en la implementación de las acciones del IICA.

**2.3** *La Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos*, establecida para forjar y coordinar alianzas con socios internacionales estratégicos, con miras a fortalecer la base financiera y técnica del Instituto. Esta Dirección tendrá su sede en Washington D.C. y facilitará la cooperación con la OEA, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y otras entidades internacionales y financieras ubicadas en Washington, Ottawa, Bruselas, Roma y otras ciudades del mundo. También coordinará el trabajo de la Oficina del IICA en España, que servirá como la ventana del Instituto para la cooperación con Europa. Esta Oficina mantendrá vínculos con los especialistas regionales en el área de preparación de proyectos, lo que permitirá al Instituto preparar e implementar proyectos en los países, en cooperación con la comunidad internacional financiera, y promover oportunidades para la movilización de recursos locales.

**2.4** *La Dirección de Planificación Estratégica y Modernización Institucional*. Esta Dirección se encargará del planeamiento estratégico con miras a anticipar el futuro del sector agropecuario. Otras responsabilidades de esta Dirección son: la modernización institucional, y la evaluación de las tendencias estratégicas mundiales y su impacto en la agricultura de las Américas.

## **2.5 *La Unidad responsable del seguimiento del proceso de Cumbres de las Américas***

- Se estableció la Oficina de Seguimiento del Proceso Cumbres de las Américas con el objetivo de consolidar al IICA como Secretaría de la Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural de las Américas. Esa unidad debe velar por la participación efectiva de la comunidad de la agricultura y vida rural en el proceso de cumbres de las Américas y también por que las unidades de la Sede Central y las oficinas del IICA en los países apoyen a los gobiernos de los Estados Miembros en el cumplimiento de los mandatos de las Cumbres Iberoamericanas y de los acuerdos de las reuniones ministeriales sobre agricultura y vida rural.
- Adicionalmente a la creación de esas nuevas unidades, se tomaron las siguientes decisiones tendientes a mejorar la eficiencia y eficacia del Instituto para con sus Estados Miembros.
  - a. *Eliminación de los Centros Regionales*
    - Los Centros Regionales fueron creados en 1995 con el objetivo de coordinar las acciones regionales y descentralizar operaciones hacia el nivel regional. Sin embargo, la experiencia de los años demostró que estos centros se habían convertido en cuellos de botella administrativos para la toma de decisiones eficiente. Además, constituían instancias muy costosas. La decisión de eliminarlos se tomó para racionalizar el uso de los recursos financieros y para que un Representante de uno de los países se encargara de la coordinación de las acciones regionales. Esta decisión representó un ahorro neto de aproximadamente US\$1.2 millones.
    - La eliminación de los Centros Regionales también ha resultado en un relacionamiento más directo entre la Sede Central y los Representantes del IICA en los países. Actualmente, los Representantes y funcionarios de la Sede Central analizan algunas disposiciones con el fin de descentralizar ciertas funciones administrativas al nivel nacional. Los Centros Regionales se están remplazando por un Consejo de Representantes de las regiones, que será coordinado por un Coordinador Regional y el respectivo Director de Operaciones de Área ubicado en la Sede Central.
  - b. *Establecimiento de un Fondo de Preinversión y Emergencia en las Oficinas*
    - Los ahorros obtenidos de la eliminación de los Centros Regionales han permitido al Instituto fortalecer las oficinas nacionales y establecer un

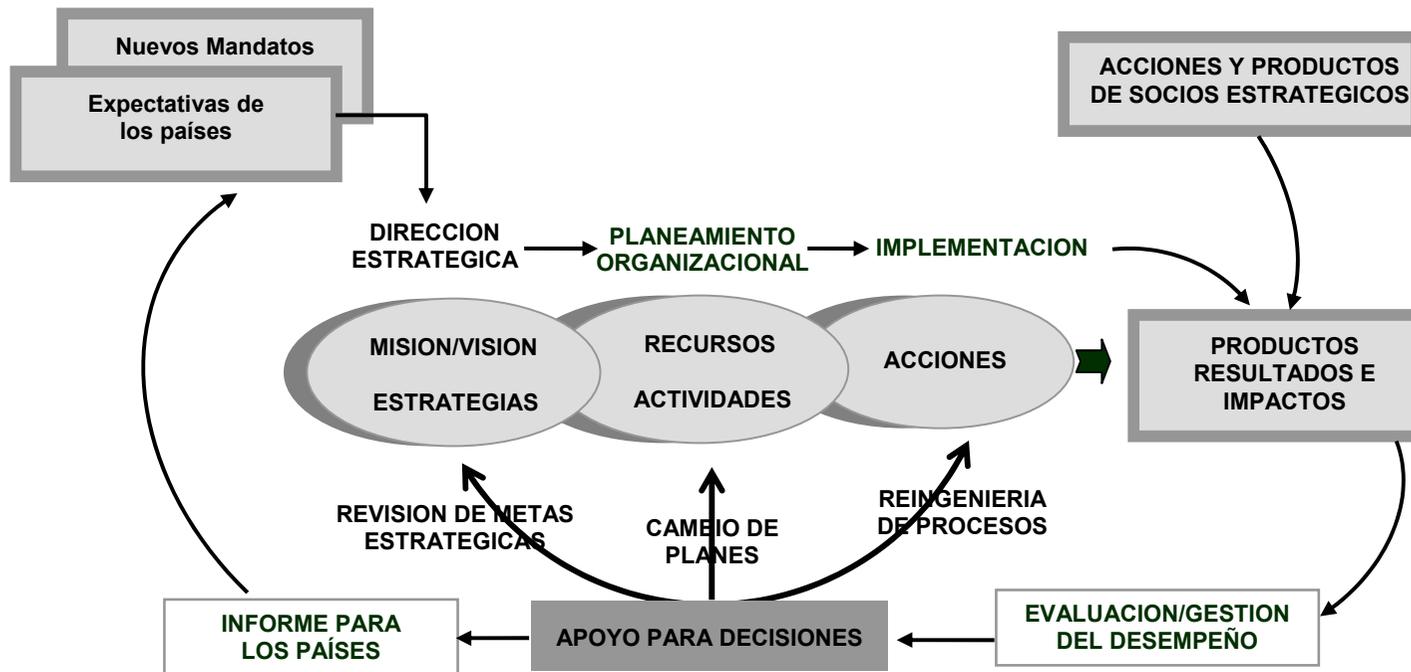
fondo de preinversión para financiar la elaboración de nuevos proyectos y dar respuesta a solicitudes no programadas de los Estados Miembros.

*c. Promoción de la Participación del Sector Privado*

- La nueva Administración ha propuesto el reclutamiento a nivel regional de especialistas en agronegocios e incluyó el desarrollo de este tema como un área estratégica en el Plan de Mediano Plazo 2002-2006. Esta iniciativa permitirá una cooperación más estrecha entre el Instituto y el sector privado para la implementación de acciones.

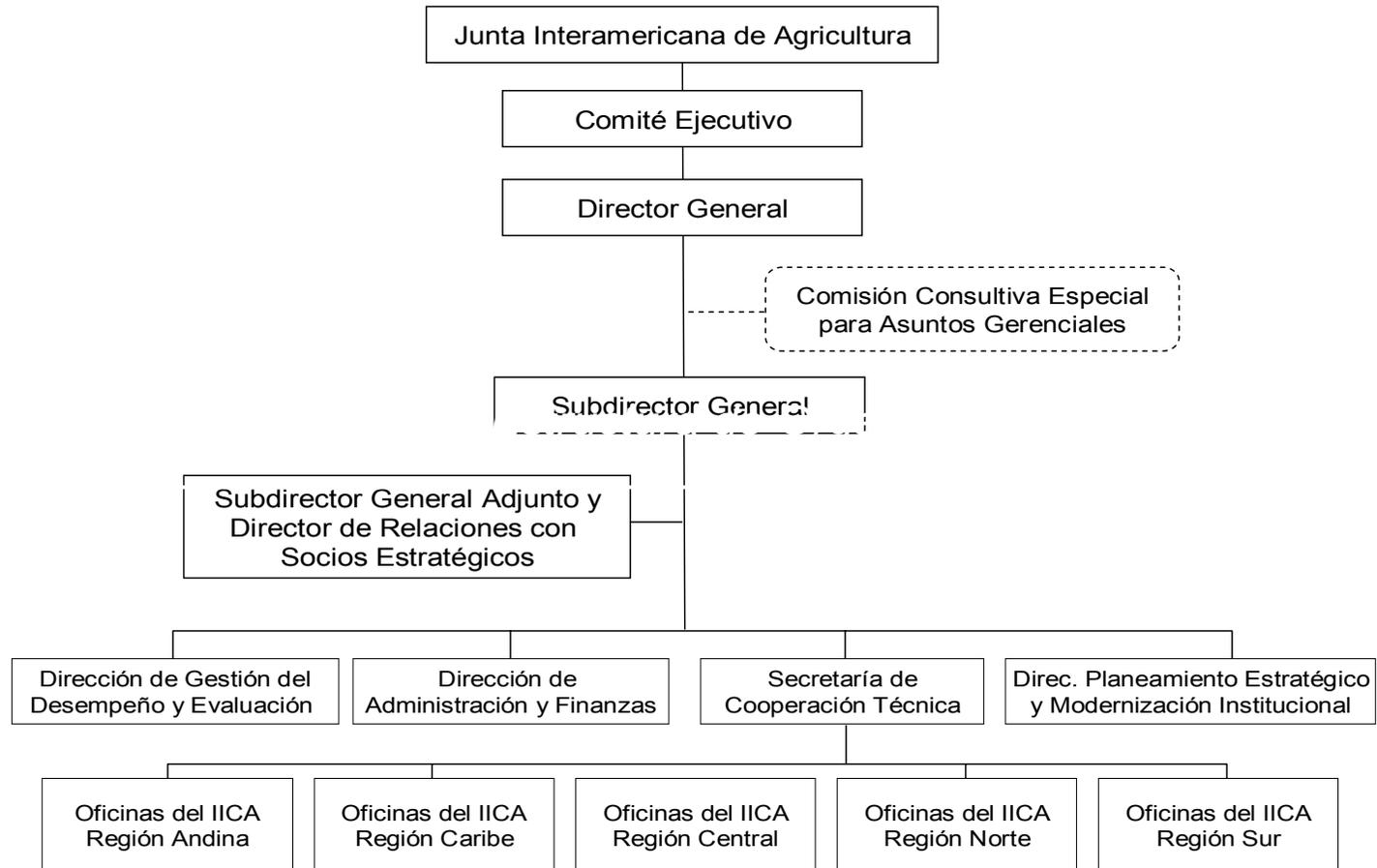
# Anexo 1

## Marco Integrado de Gestión



## Anexo 2

### *La Nueva Estructura del IICA*



## ***Informe sobre las Agendas Nacionales***

### ***Concepción de las Agendas Nacionales***

En el marco de la nueva organización institucional, las oficinas nacionales del IICA deben emprender un proceso de renovación, reflexión, redefinición y evaluación para asegurar que sus programas de trabajo sean congruentes con los objetivos y prioridades nacionales. También deben promover la participación plena de las autoridades nacionales de los sectores público y privado, en la conceptualización, instrumentación y evaluación de las acciones estratégicas de cooperación acordadas en el contexto de una Agenda Nacional de Cooperación Técnica.

En ese contexto, las oficinas del IICA en los Estados Miembros han elaborado sendas agendas nacionales para las intervenciones del Instituto, en estrecha colaboración con representantes de los sectores público y privado. Las agendas contienen la estrategia específica del IICA en el ámbito nacional, que orientará el desarrollo de las actividades de cooperación, para abordar los nuevos mandatos contenidos en el Plan de Mediano Plazo 2002-2006, así como los problemas y desafíos para el desarrollo de la agricultura y la vida rural en las Américas. En consecuencia, esas estrategias enfatizan la promoción del desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas.

### ***Principios Básicos para la Elaboración de la Agenda Nacional***

La nueva estrategia de las oficinas del IICA en los Estados Miembros, se fundamenta en un proceso de consulta que involucra a distintas organizaciones y asociaciones públicas y privadas en los ámbitos federal, provincial (departamental), y municipal, universidades, escuelas agropecuarias, organismos no gubernamentales y otros actores clave interesados en las acciones de cooperación del Instituto.

Los principios que orientaron el proceso de elaboración de las agendas son:

- Estar basadas en los intereses de cada país y procurar generar un impacto concreto en cada uno de ellos en el menor tiempo posible.
- Tomar en consideración el mandato, la nueva visión y misión, y las prioridades institucionales definidas en el Plan de Mediano Plazo 2002-2006, así como las prioridades de cada uno de los Estados Miembros.
- Visualizar su formulación e implementación como un proceso continuo de revisión y actualización periódica, basado en la consulta y la participación plena de los mandantes, clientes y socios institucionales.
- Fundamentarse en lo que el Instituto considera que puede proporcionar eficazmente en cada país y región, en función de sus características y demandas específicas.
- Definir áreas de traslape de interés común, en las cuales exista posibilidad de obtener financiamiento. El reconocimiento de limitaciones de recursos debe ser una consideración clave.

***Etapas del Proceso de elaboración de las Agendas Nacionales***

<b><i>Etapas</i></b>	<b><i>En que consiste</i></b>
1. Proceso de Consulta	Revisión de la documentación, entrevistas con grupos de actores y elaboración de un documento borrador de agenda nacional, el cual se envía a la Sede Central para su análisis y aprobación. <sup>1</sup>
2. Aprobación del Borrador	El borrador es revisado y una vez aprobado, aporta insumos para el Plan de Mediano Plazo 2002-2006. La Secretaría de Cooperación Técnica es la responsable de la revisión y aprobación.
3. Elaboración de Planes de Acción Anuales (PAA)	Cada Oficina elaborará una propuesta de Plan de Acción Anual la cual deberá incluir las actividades planeadas y presupuestadas en cada uno de los años contemplados en su período de implementación.
4. Elaboración y Presentación de Informes Anuales	Con base en el PAA se presentará un informe a las autoridades nacionales, por medio de una reunión anual convocada para tal fin.
5. Revisión continua de la Agenda Nacional	Revisión constante y modificación, cuando corresponde, de las prioridades, de modo que reflejen la emergencia de nuevas demandas y oportunidades

***Estado del Proceso de Elaboración de las Agendas Nacionales***

A la fecha del presente informe, todas las oficinas en los Estados Miembros han elaborado y sometido a la consideración de la Secretaría de Cooperación Técnica sus respectivas agendas nacionales. También se ha avanzado considerablemente en el proceso de análisis y aprobación, disponiendo al presente de 28 agendas aprobadas, mientras las seis restantes se encuentran en una fase final de revisión y ajuste, cuya terminación está prevista para mediados de octubre del presente año.

***Las Agendas Nacionales y su relación con las Agendas Regionales***

Con el propósito de propiciar una adecuada complementariedad y articulación entre las acciones regionales y nacionales, que asegure coherencia entre ambos tipos de actividades, las agendas regionales comprenderán un componente orientado a apoyar las acciones de cooperación técnica contenidas en las agendas nacionales. Por tal motivo, éstas constituyen un elemento primordial y básico para la definición de acciones de cooperación conjunta entre las especialistas regionales del Instituto y las oficinas en los Estados Miembros.

Las agendas regionales también tendrán un segundo componente, concentrado en temas de cobertura regional, de interés prioritario para los procesos de integración regional vigentes en las distintas áreas en que opera el Instituto. El proceso de elaboración de las agendas regionales, se inició a principios de septiembre, aprovechando la presencia de funcionarios de los distintos ámbitos geográficos que participaron en la Reunión de Representantes del IICA en los Estados Miembros. Durante ese evento se realizó un primer ejercicio de identificación de prioridades y acciones estratégicas de cooperación regional, el cual marcó el inicio de un conjunto de acciones que culminarán en el corto plazo con la elaboración y aprobación de las cinco agendas de cooperación técnica para las regiones Andina, Caribe, Central, Norte y Sur.