



# La renovación del IICA

*Reposicionando el Instituto para  
enfrentar los retos del siglo XXI*

Chelston W.D. Brathwaite  
*Director General, 2002-2010*



# La renovación del IICA

***Reposicionando el Instituto para  
enfrentar los retos del siglo XXI***

**Chelston W.D. Brathwaite**  
*Director General, 2002-2010*



© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2009

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>.

Coordinación editorial: Patricia León Coto

Corrección de estilo: Servicio de Idiomas

Diagramado: Ana Catalina Lizano

Diseño de portada: Ana Catalina Lizano

Impresión: Imprenta IICA, Sede Central

Brathwaite, Chelston W. D.

La renovación del IICA: reposicionando el Instituto para enfrentar los retos del siglo XXI / Chelston W.D. Brathwaite – San José, C.R.: IICA, 2009.

60 p.; 21,5 cm.

ISBN13: 978-92-9248-093-6

Publicado también en inglés

1. Organizaciones internacionales 2. Agricultura 3. Cooperación internacional 4. Desarrollo rural 5. Modernización 6. América Latina 7. Caribe I. IICA II. Título

AGRIS

E14

DEWEY

338.181

San José, Costa Rica, 2009

*Impreso en la imprenta del IICA  
Sede Central, San José, Costa Rica  
Tiraje: 600 ejemplares*

# Índice

Presentación	v
Mandatos de la Tercera Cumbre de las Américas y la transformación institucional	7
Reposicionando la agricultura dentro del proceso Cumbres de las Américas	13
Los planes de mediano plazo y el nuevo modelo de cooperación técnica	15
Fortalecimiento de la capacidad técnica y desarrollo de capacidades	21
Fortalecimiento de alianzas estratégicas	27
Fortalecimiento de la base financiera del Instituto	31
Implementación de una nueva estructura institucional	35
Nuevos procesos institucionales	39
Una nueva proyección corporativa	41
Políticas de desarrollo de los recursos humanos	45
Fomento de una nueva cultura institucional	49
Conclusiones	53



# Presentación



**E**n mi discurso a la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), pronunciado el 26 de noviembre de 2001, cuando fui electo noveno Director General del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, expresé que “dada la realidad actual, el IICA del siglo XXI debe adoptar un nuevo estilo de cooperación técnica que privilegie la eficiencia operativa, la prudencia financiera, un mejor uso de nuestros recursos humanos, la ampliación de alianzas estratégicas internacionales con los sectores público y privado y una nueva relación con nuestros Estados Miembros basada en la participación, la transparencia y la rendición de cuentas”.

Con base en esa visión estratégica, preparamos un marco para renovar el IICA, el cual fue incluido en el documento “*Reposicionando al IICA para enfrentar los retos del siglo XXI*”, distribuido a la comunidad agrícola de las Américas a principios del año 2002.

Llegamos a la conclusión de que el IICA necesitaba una visión estratégica clara y una estrategia bien desarrollada, respaldadas por operaciones correcta-

mente alineadas, a fin de posicionar el Instituto para lograr un crecimiento y un desarrollo de largo plazo.

Cuatro factores orientaron la formulación del marco estratégico para elaborar el Plan de Mediano Plazo 2002-2006:

- Las Metas de Desarrollo del Milenio, emitidas en el año 2000.
- Los resultados de la Asamblea General de la OEA del 2000.
- Los retos y las tendencias del desarrollo agrícola mundial.
- Los mandatos de la Tercera Cumbre de las Américas, celebrada en la ciudad de Quebec en el 2001.

Hoy me complace afirmar que hemos cumplido con una parte significativa de los planes y las propuestas que presentamos para renovar y transformar el IICA.

**Chelston W.D. Brathwaite**  
Director General



# I. Mandatos

de la Tercera Cumbre de las Américas  
y la transformación institucional



**E**n la Tercera Cumbre de las Américas, celebrada en la ciudad de Quebec en abril de 2001, se formuló una declaración hemisférica y un plan de acción en que se definieron claramente las estrategias y los programas que los países del hemisferio debían poner en práctica para lograr una mayor prosperidad, ampliar las oportunidades económicas y aumentar las relaciones internacionales entre los países de las Américas en el futuro inmediato.

Tanto en la Declaración como en el Plan de Acción, los Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas reconocieron la importancia de la agricultura y la vida rural en el hemisferio. Declararon al sector como:

- el medio de ganarse la vida para millones de habitantes de las áreas rurales, y
- un sector estratégico del sistema socioeconómico para generar prosperidad.

Habiendo reconocido la importancia de la agricultura, los Jefes de Estado y de Gobierno acordaron promover un esfuerzo hemisférico conjunto, que involucrara a todos los actores del sector agrícola. El objetivo fue mejorar la agricultura y la vida rural de manera sostenible y, al mismo tiempo, desarrollar estrategias nacionales de mediano y largo plazos con ese mismo fin, con base en un diálogo que incluiría a los ministros de gobierno, los miembros del parlamento y diferentes sectores de la sociedad civil.

La decisión que los Jefes de Estado y de Gobierno tomaron en la Cumbre de Quebec, de reconocer y pro-

mover las reuniones ministeriales hemisféricas como mecanismos para implementar sus mandatos, condujo al establecimiento de las reuniones ministeriales sobre “Agricultura y vida rural en las Américas” dentro del marco del proceso de Cumbres.

De manera complementaria, el IICA fue designado como socio institucional en el proceso de Cumbres, junto con el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con el objetivo de apoyar a los países en la implementación de los mandatos, siendo el Instituto uno de los mecanismos de seguimiento. De este modo, el IICA se convirtió en la Secretaría de las Reuniones Ministeriales sobre Agricultura y Vida Rural dentro del proceso de Cumbres.

Ante la tarea de dar forma a una visión renovada de la agricultura y la vida rural en el hemisferio, y tomando en cuenta las Metas de Desarrollo del Milenio, los ministros de agricultura del hemisferio aprobaron la Declaración de Bávaro en su primera Reunión Ministerial celebrada en Bávaro, República Dominicana, en el 2001.

En esa Declaración, los ministros expresaron su compromiso de promover acciones conjuntas dirigidas a mejorar la agricultura y la vida rural, como se planteó en el Plan de Acción de la Tercera Cumbre de las



*Tercera Cumbre de las Américas,  
Quebec, 2001*

Américas. El acuerdo exige esfuerzos para lograr progresos en seguridad alimentaria, reducción de la pobreza rural y desarrollo sostenible de la agricultura y el medio ambiente rural, mientras que, simultáneamente, trata los temas de competitividad, equidad, sostenibilidad ambiental y gobernabilidad democrática. Esencialmente, el acuerdo reconoce la necesidad de renovar el marco institucional de desarrollo agrícola sostenible en las Américas.

Por consiguiente, a principios del 2002, se solicitó al IICA que desempeñara un doble papel en la agricultura del hemisferio: un nuevo papel como socio institucional en el proceso de Cumbres de las Américas, así como su función tradicional como agencia internacional de cooperación técnica.

En su nuevo papel como Secretaría del Proceso Ministerial, al Instituto se le asignó el mandato de facilitar la continuación de las reuniones ministeriales sobre agricultura y vida rural con el fin de contribuir a:

- Vincular el Proceso Ministerial y el proceso de Cumbres de las Américas, y
- Dar seguimiento e implementar los mandatos de las Cumbres.

### ■ *Reposicionando el IICA para enfrentar los nuevos retos*

Esta Administración, que inició sus funciones el 15 de enero de 2002 y he tenido el honor de dirigir, respondió con prontitud y pleno compromiso a estos nuevos retos y mandatos, iniciando de esa manera un proceso de transformación institucional que claramente definió el doble papel del Instituto: (i) un nuevo papel como Secretaría de las Reuniones Ministeriales, dentro del marco del proceso de Cumbres, y (ii) un papel convencional pero renovado, como la organización interamericana de cooperación técnica para el desarrollo agrícola y rural.

El documento titulado “*Reposicionando al IICA para enfrentar los retos del siglo XXI*” orientó el proceso de modernización. Dicho documento constituyó la base de los planes de mediano plazo 2002-2006 y 2006-2010 y definió la nueva misión del Instituto, dirigida a apoyar los Estados Miembros en su búsqueda del progreso y la prosperidad en el hemisferio mediante la modernización del sector rural, la promoción de la seguridad alimentaria y el desarrollo de un sector agrícola competitivo, tecnológicamente preparado, administrado tomando en consideración preocupacio-

nes ambientales y socialmente equitativo para los pueblos de las Américas.

Este proceso fue conducido con la fuerte convicción de que los desafíos que la agricultura enfrenta en el siglo XXI exigían que examináramos y modernizáramos el modelo tradicional de cooperación técnica.

Considerábamos que en el siglo XXI la cooperación técnica no debía brindarse en forma vertical, sino basarse en el establecimiento de una verdadera alianza entre el Instituto y sus Estados Miembros, que estuviera anclada en la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad compartida y que tomara en cuenta los conocimientos y las capacidades locales.

10

También estábamos convencidos de que la cooperación técnica debía reconocer la naturaleza única de cada Estado Miembro mientras que, al mismo tiempo, promovía la solidaridad hemisférica, las agendas comunes y la cooperación y la integración entre ellos.

Estábamos convencidos de que era nuestra responsabilidad visualizar al Instituto por lo que es hoy y también por lo que podría llegar a ser mañana.

El proceso de transformación se basó en la necesidad del IICA de mantener su lugar de excelencia y de liderazgo técnicos en la comunidad agrícola de las Américas mediante la satisfacción de las prioridades de los países.

La Administración también consideraba que organizaciones como el IICA no debían centrarse tanto en su autoconservación, sino en asumir mayores responsabilidades en el servicio a sus actores principales y responsabilidad social.

También reconocimos que en el siglo XXI el liderazgo requiere cualidades de carácter que son similares y a la vez diferentes a las del pasado. Valores y principios como la integridad, el coraje, la visión y la determinación continúan vigentes.

Pero el nuevo liderazgo también requiere la capacidad para lidiar con la incertidumbre, la complejidad del mundo moderno y la economía globalizada. El papel del líder del pasado está cambiando: se está dejando atrás el viejo modelo de mando y control que predominó en el siglo XX y, en su lugar, se está asumiendo un nuevo papel de motivador, facilitador, líder de equipo, estratega, guía y servidor.

También estábamos conscientes de que la Administración sería juzgada al fin y al cabo no por lo que cambiamos del pasado, sino por lo que construimos para el futuro.

■ El documento titulado *“Reposicionando al IICA para enfrentar los retos del siglo XXI”* orientó el proceso de modernización.

Después de 20 años de trabajar en esta institución, estaba convencido de que, en efecto, había

llegado el momento de dejar de reconocer esfuerzos y actividades y de empezar a recompensar los resultados.

Como resultado de estas realidades, esta Administración buscó e implementó los diez aspectos que consideraba que una institución moderna debía tener para alcanzar el éxito en el siglo XXI:

1. Una visión estratégica y una sólida estrategia de implementación.
2. Una estructura de gestión que responda eficazmente a los mandatos y las prioridades del Instituto.
3. Mecanismos definidos para la gestión del desempeño y la evaluación.
4. Políticas de gestión de los recursos humanos claramente definidas.
5. Políticas y procesos de gestión financiera integrales.
6. Estrategias para promover una imagen corporativa.
7. Principios y valores éticos.
8. Responsabilidad social con el personal, los actores y la sociedad.
9. Capacidad para pensar y prever el futuro, y
10. Un liderazgo que promueva un propósito y una agenda comunes.

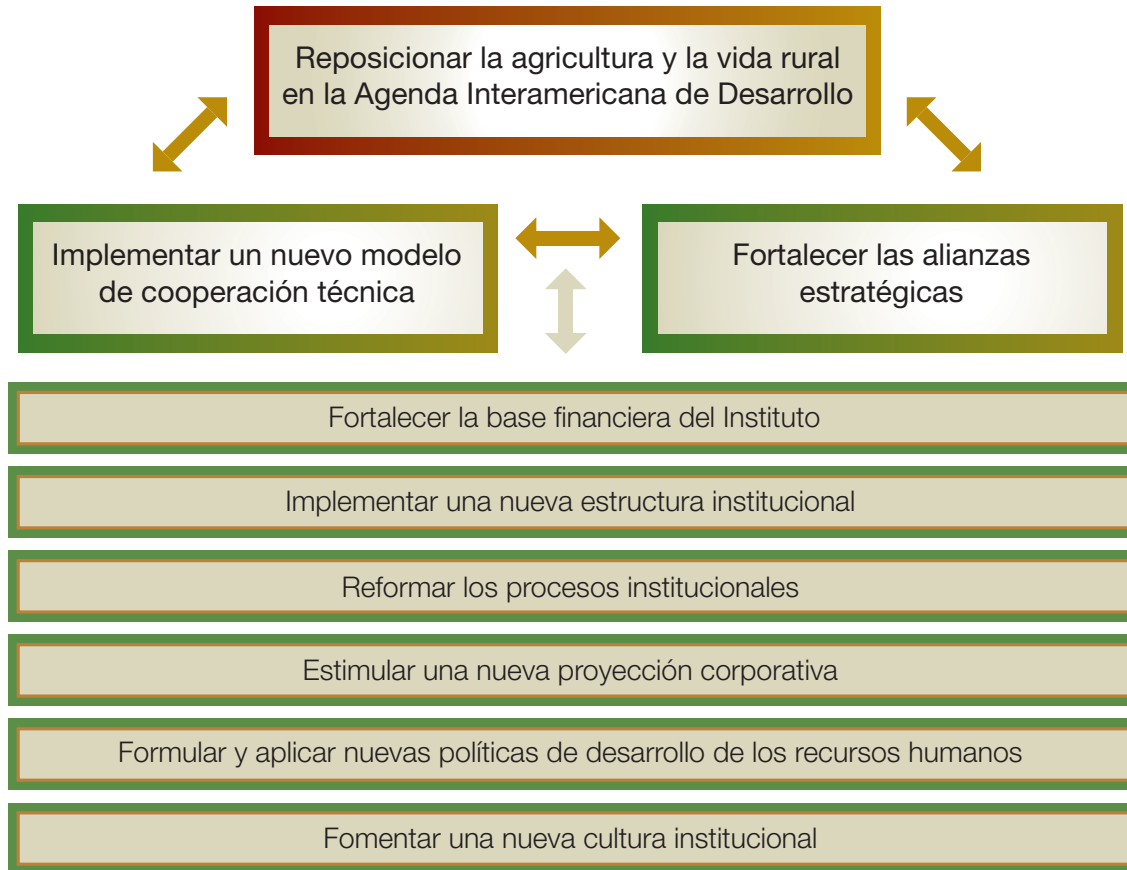
Este informe constituye un resumen de nuestros esfuerzos dirigidos a alcanzar tres objetivos específicos:

- Reposicionar la agricultura dentro del proceso Cumbres de las Américas para asegurar que la agricultura y la vida rural ocupen un lugar central en la Agenda Interamericana de Desarrollo.
- Implementar un nuevo modelo de cooperación técnica centrado en promover alianzas, transparencia y rendición de cuentas en nuestros Estados Miembros.
- Fortalecer las alianzas estratégicas para ampliar el alcance de nuestros servicios de apoyo técnico.

Para lograr estos tres objetivos estratégicos, se realizaron seis acciones complementarias orientadas a:

- Fortalecer la base financiera del Instituto,
- Implementar una nueva estructura institucional,
- Reformar los procesos institucionales,
- Promocionar una nueva imagen corporativa,
- Formular y aplicar nuevas políticas de desarrollo de los recursos humanos, y
- Fomentar una nueva cultura institucional.

## Objetivos estratégicos



A photograph showing a person's hand reaching into a cardboard box filled with ripe red tomatoes. The person is wearing a dark purple long-sleeved shirt. The background is a blurred outdoor setting. A semi-transparent dark red banner is overlaid on the top half of the image, containing the title text. A small yellow square is located on the left side of the banner.

# II. Reposicionando la agricultura dentro del proceso Cumbres de las Américas

Los esfuerzos de los ministros para llegar a un consenso sobre una agenda hemisférica compartida, establecida en la Primera Reunión Ministerial, condujo a la continuación del diálogo y a la definición del segundo Acuerdo Ministerial. Esta iniciativa se formalizó en la Segunda Reunión Ministerial realizada en Panamá, en la que los ministros aprobaron el “Plan AGRO 2003-2015 - Una visión compartida de la agricultura y la vida rural en las Américas”, preparado conjuntamente entre el Instituto y los ministros de agricultura de las Américas. Ese plan define las acciones estratégicas requeridas para avanzar hacia la realización de metas claves para el 2015. También aprobaron el concepto renovado de agricultura, el cual nos permite entender que el éxito del desarrollo agrícola depende de la equidad, la sostenibilidad, la competitividad y la buena gobernanza.

El Plan reconoce que el desarrollo agrícola y la promoción del bienestar rural son sumamente importantes para lograr las Metas de Desarrollo del Milenio de reducir la pobreza extrema en un 50% para el año 2015. En efecto, las Metas de Desarrollo del Milenio no se alcanzarán a menos que se haga un esfuerzo para reducir la pobreza rural y promover la prosperidad rural.

En la Tercera Reunión, en que se formuló el Acuerdo Ministerial de Guayaquil 2005, y en la Cuarta Reunión celebrada en Guatemala en el 2007, los ministros reiteraron su compromiso con el Plan AGRO 2003-2015 y lo actualizaron con acciones estratégicas complementarias para los bienios 2006-2007 y 2008-2009. Por consiguiente, se dio prioridad a: (i) la promoción de

una política nacional para la agricultura y la vida rural, con base en la coordinación de los sectores público y privado y multisectorial; (ii) una integración regional en el contexto del Proceso Ministerial Hemisférico; y (iii) el desarrollo de un sistema de información para dar seguimiento y evaluar el Plan AGRO.

■ Las Metas de Desarrollo del Milenio no se alcanzarán a menos que se haga un esfuerzo para reducir la pobreza rural y promover la prosperidad rural.

Durante la Cumbre Extraordinaria de las Américas, que se llevó a cabo en Monterrey, México, en el 2004, y en la Cuarta Cumbre de las Américas, realizada en Mar del Plata, Argentina, en el 2005, los Jefes de

Estado y de Gobierno expresaron su firme apoyo al proceso para mejorar la agricultura y la vida rural, bajo la dirección de los ministros de agricultura. En ambas Cumbres, se comprometieron a hacer un esfuerzo continuo para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales y, en ese contexto, decidieron apoyar la implementación del Plan AGRO 2003-2015 como un “compromiso nacional” definido en el párrafo 35 del Plan de Acción de la Cuarta Cumbre.

En la Quinta Cumbre de las Américas, celebrada en Puerto España, Trinidad y Tobago, los Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas reiteraron su compromiso con el Plan AGRO y el enfoque multidimensional del desarrollo agrícola.

# III. Los planes de mediano plazo y el **nuevo modelo de cooperación técnica**



**E**l Plan de Mediano Plazo 2002-2006, que estaba centrado en la gente y comprometido con el futuro, tenía tres metas claramente definidas: la promoción del desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad rural.

En el 2005, la Administración fue reelecta por unanimidad para un segundo período. Además, aunque el Plan de Mediano Plazo 2006-2010 planteó las mismas tres metas del plan anterior, en él también se definieron con mayor claridad los retos que el sector agrícola de las Américas enfrenta y centró las acciones del Instituto en seis prioridades estratégicas:

1. Reposicionar la agricultura y la vida rural y un nuevo marco institucional,
2. Promover el comercio y la competitividad de los agronegocios,
3. Fortalecer las comunidades rurales,
4. Promover la introducción de la tecnología y la innovación en la agricultura,
5. Promover la gestión sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente, y
6. Promover la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos.





## ■ *El nuevo modelo de cooperación técnica*

Como respuesta a los nuevos mandatos que recibió el Instituto, y teniendo en cuenta los desafíos que la agricultura y la vida rural enfrentan en el siglo XXI y los objetivos de los planes de mediano plazo, esta Administración adoptó un nuevo modelo para brindar servicios de cooperación técnica a los países y asignó recursos adicionales a las prioridades nacionales.

Mediante sus Oficinas en los Estados Miembros, el IICA inició un diálogo permanente con las autoridades nacionales y otros actores principales del sector agrícola (organizaciones públicas y privadas, el sector privado, la sociedad civil, ONG, la academia, organizaciones de agricultores y sociedades de profesionales), con el fin de armonizar las acciones del IICA en los países con las prio-

## Nuevo modelo de cooperación técnica



ridades nacionales y los planes de desarrollo, teniendo en cuenta las áreas de acción estratégicas y las fortalezas del Instituto y los planes y las políticas de los países.

## ■ *Agendas nacionales de cooperación técnica*

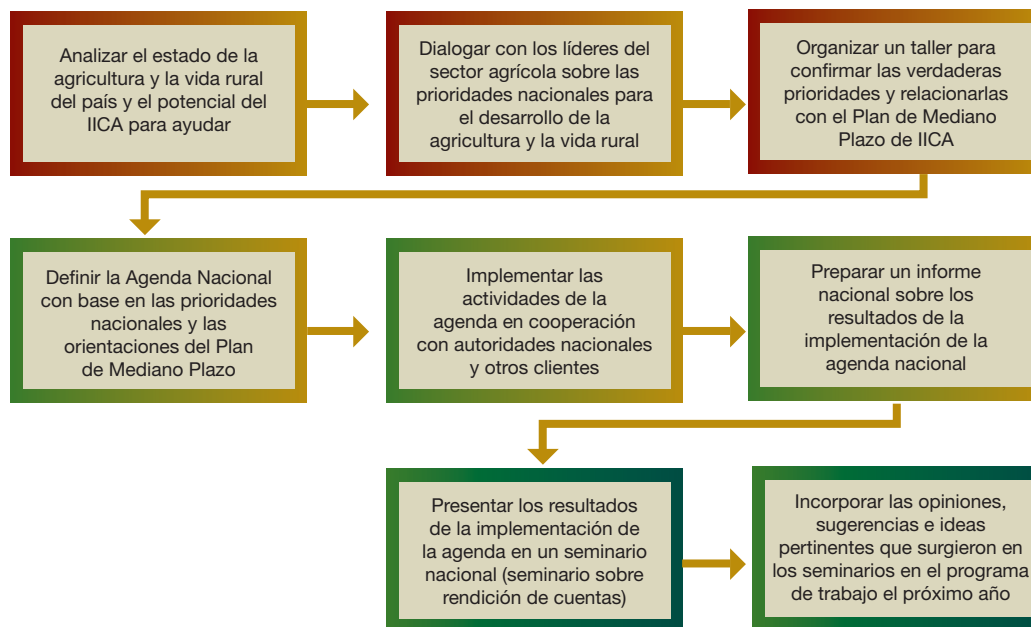
El primer componente del nuevo modelo es un proceso de consulta, diálogo y desarrollo de consenso con las autoridades nacionales, el sector privado, la academia y la sociedad civil para elaborar las agendas nacionales de cooperación técnica e incitar un proceso de transformación institucional centrado en principios. Este proceso tiene como objetivo satisfacer la necesidad de los Estados Miembros de una cooperación técnica que responda a sus exigencias y prioridades. Los

productos de este esfuerzo constituyen las agendas nacionales de cooperación técnica, mediante las cuales el Instituto implementa su cooperación técnica en el ámbito nacional.

La preparación de estas agendas representa un nuevo enfoque de la cooperación técnica que pone énfasis en la participación, el establecimiento de alianzas, la cooperación y la realización de esfuerzos dirigidos a responder a las demandas.

Las agendas nacionales respetan la naturaleza única de cada Estado Miembro del Instituto, y el enfoque que se utiliza para su preparación es holístico e intertemático. Ellas brindan una oportunidad a los actores principales de la agricultura y el desarrollo rural de contribuir significativamente al desarrollo del programa de cooperación técnica del IICA, asegurando de esta manera que este satisfaga sus necesidades. Por lo tanto, este es “su” programa, implementado con recursos humanos y financieros acordados en forma mutua.

## Pasos en el desarrollo y la implementación de la Agenda Nacional



*El proceso de planeamiento estratégico del IICA es dinámico y continuo, y las agendas nacionales se evalúan anualmente para determinar el progreso logrado y los resultados obtenidos.*

### ■ *El proceso de consulta*

El proceso de preparación de una estrategia global para que el IICA realice acciones en el ámbito nacional se basa en un amplio proceso de consulta y desarrollo de consenso con los actores principales de la agricultura y la vida rural de las Américas. Sus principios rectores son:

- La estrategia debe basarse en los intereses de los países y estar diseñada para generar beneficios tan pronto como sea posible.
- Debe tener en cuenta los mandatos, la nueva visión, la misión y las prioridades del Instituto y ajustarlas con las prioridades de los países.
- La preparación de las agendas es un proceso continuo que se basa en las consultas a los so-

cios y en su participación y que no impone un resultado ni crea un compromiso. La estrategia debe reflejar lo que el IICA cree que se puede hacer eficazmente en cada país y región.

- La estrategia debe definir áreas en las que existe una correspondencia eficaz entre los intereses de las partes y los recursos humanos disponibles para implementar las acciones necesarias. Una evaluación realista de las limitaciones de recursos (humanos, financieros y físicos) es de vital importancia.

### ■ *Desarrollo y aprobación de las agendas nacionales*

Los Representantes del IICA dirigen el proceso de preparación de las agendas, teniendo en cuenta la información que se genera en la consulta y siguiendo las directrices establecidas.

Una vez que se haya llegado a un acuerdo sobre acciones de cooperación con autoridades nacionales, cada Oficina prepara el borrador de la Agenda Nacional que incluye un cronograma de las actividades que se han de realizar durante el año, así como una evaluación de las oportunidades para obtener recursos financieros adicionales para las acciones de cooperación.

Una vez asegurada la coherencia del borrador de la Agenda Nacional con el Plan de Mediano Plazo del

IICA (PMP) y que se hayan examinado factores de programación y presupuesto, las agendas nacionales se aprueban y distribuyen a autoridades nacionales, representantes del sector privado, universidades, ONG y otros actores.

### ■ *Revisión y actualización periódica de las agendas nacionales*

El proceso de planeamiento estratégico del IICA es dinámico y continuo, y las agendas nacionales se evalúan anualmente para determinar el progreso logrado y los resultados obtenidos, así como para identificar problemas, documentar lecciones aprendidas e identificar y proponer cambios en las necesidades y las prioridades ya identificadas.

Este proceso tiene como objetivo asegurar que las agendas respondan en forma pertinente a las circunstancias cambiantes de la agricultura y la vida rural. Esta evaluación se realiza mediante la presentación de un informe anual dirigido a todos los actores, clientes y socios estratégicos que participaron en la formulación de la Agenda Nacional, así como otras partes interesadas.



Las agendas nacionales respetan la naturaleza única de cada Estado Miembro del Instituto, y el enfoque que se utiliza para su preparación es holístico e intertemático.

Con este nuevo enfoque inclusivo de cooperación técnica, el Instituto logra obtener los siguientes resultados:

- **El fortalecimiento de las relaciones con nuestros Estados Miembros.** El desarrollo de las agendas nacionales, la preparación de informes anuales nacionales, la presentación de esos informes en un seminario anual y la incorporación de ideas y sugerencias que resultaron del seminario a nuestros planes de trabajo del próximo año han fortalecido en gran manera nuestra relación con los Estados Miembros. Este enfoque promueve el establecimiento de alianzas, la rendición de cuentas y la transparencia y crea seguridad y confianza.
- Existe una conciencia renovada de que el IICA puede contribuir significativamente a la agricultura y la vida rural en nuestro hemisferio.
- **Mayor número de acciones de cooperación técnica.** Hemos cambiado con éxito las acciones en varias de nuestras oficinas en los países, ya que dejaron de ser principalmente oficinas que administraban recursos para constituirse en proveedoras de servicios de cooperación técnica. Casi todos los nuevos acuerdos que hemos firmado incorporan elementos de cooperación técnica.

# IV. Fortalecimiento de la capacidad técnica y desarrollo de capacidades



**E**l Instituto también realizó varias mejoras en los servicios de cooperación técnica, tales como las siguientes:

- Ayudamos a los ministerios de agricultura a desarrollar una visión estratégica de la agricultura y la vida rural en este hemisferio mediante el Plan AGRO 2003-2015, cuya implementación puede ayudar a los países de las Américas a lograr las Metas de Desarrollo del Milenio, que consisten en reducir la pobreza, promover la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una alianza global para el desarrollo.
- Desarrollamos la Agromatriz como una herramienta práctica y sistémica para el diagnóstico, la planificación y la evaluación de un sector agrícola integral que reconoce las dimensiones políticas, económicas, sociales y ambientales de un país o región.
- Ampliamos la proporción del presupuesto asignado a la cooperación técnica en cada Oficina, de un 37% en el 2002 a un 40% en el 2006, a pesar del congelamiento del presupuesto y el aumento de los costos en el ámbito nacional.
- Reorganizamos los servicios técnicos y establecimos la nueva Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento (DLTGC) para ampliar el papel del IICA como una institución que tiene como base el conocimiento y que tiene la responsabilidad de monitorear la situación de la agricultura en las Américas y de fortalecer acciones intertemáticas en los ámbitos hemisférico, regional y nacional.
- En el 2003, establecimos una oficina en Miami, Estados Unidos, para apoyar el nuevo Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos. Dicha oficina se estableció con el propósito de fortalecer las capacidades de las pequeñas y las medianas empresas agroalimentarias y vincularlas con las oportunidades del mercado en los Estados Unidos de América, Canadá y Europa. Esta oficina también brinda inteligencia e información de mercado a exportadores e importadores de alimentos en todo el hemisferio y del mismo modo, apoya los tratados de libre comercio que se negocian entre Estados Miembros.

■ Hemos demostrado en nuestros estudios que cuando se toman en cuenta todos los vínculos hacia delante y hacia atrás, la contribución de la agricultura al desarrollo nacional es mayor que la que muestran las estadísticas nacionales.

*Ayudamos a los ministerios de agricultura a desarrollar una visión estratégica de la agricultura y la vida rural en este hemisferio mediante el Plan AGRO 2003-2015.*

- Implementamos un programa de agricultura orgánica que apoya el diseño de estrategias y políticas nacionales, establece y fortalece marcos institucionales y mejora la gestión del conocimiento en ese campo.
- Implementamos un programa de bioenergía que apoya una plataforma para difundir conocimientos, informaciones y experiencias sobre agroenergía y facilita la cooperación técnica horizontal entre países miembros, ayudándolos a entender mejor la complejidad de la producción de agroenergía y biocombustibles.
- Implementamos un programa de biotecnología y bioseguridad que respalda el diseño de políticas nacionales, fortalece iniciativas regionales y promueve el establecimiento de redes y alianzas con socios estratégicos en los ámbitos regional y hemisférico.
- Establecimos un programa de seguros agrícolas para ayudar a los Estados Miembros en la gestión de riesgos inherentes al proceso de producción agrícola, así como en la mitigación de los efectos adversos fenómenos naturales tales como huracanes e inundaciones.
- Establecimos en Barbados un programa para la promoción de vínculos en agroturismo, como una plataforma para fortalecer los vínculos entre la agricultura y el sector turístico.
- Desarrollamos una metodología para analizar la verdadera contribución de la agricultura al desarrollo económico en países miembros, en los que promovemos el concepto de que la agricultura es más que producción primaria. Hemos demostrado en nuestros estudios que cuando se toman en cuenta todos los vínculos hacia delante y hacia atrás, la contribución de la agricultura al desarrollo nacional es mayor que la que muestran las estadísticas nacionales. En efecto, dicha contribución es de tres a siete veces mayor que los porcentajes que se presentan en esas estadísticas, cuando se toman en cuenta todos los vínculos hacia delante y hacia atrás de la cadena de productos. Además, estos análisis demuestran que aproximadamente el 74% de los productos primarios de la producción agrícola está constituido por insumos utilizados por otros sectores de la economía,



tales como la agroindustria y la industria manufacturera. Estos resultados están documentados en el informe *“Más que alimentos en la mesa: la contribución real de la agricultura a la economía”*.

- Hemos aumentado la cooperación técnica en biotecnología que se brinda a Canadá y los Estados Unidos de América. Se implementaron acciones en información y sanidad agropecuaria en estos dos países, que alguna vez fueron solamente proveedores de recursos financieros para el Instituto. Asimismo, hemos promovido una mayor integración regional entre los países miembros del TLCAN mediante el fortalecimiento de mecanismos regionales, tales como PROCINORTE y el Consejo Trinacional.
- Hemos mejorado nuestras relaciones con el sector privado en los ámbitos nacional y regional. El establecimiento en Miami de la trigésimo sexta oficina del Instituto, la cual se centra en el desarrollo de los agronegocios en el hemisferio, mejorará estas relaciones en el futuro. El nombramiento de cinco especialistas en agronegocios en la región ha fortalecido aun más nuestras relaciones con el sector privado.
- Hemos aumentado la cooperación técnica horizontal entre países y regiones, como resultado de la eliminación de los centros

regionales y la creación del equipo hemisférico de especialistas nacionales y regionales, Representantes de los países y directores de las áreas temáticas. La creación de la División de Cooperación Técnica Horizontal también ha promovido una mayor actividad en esta área.

- Apoyamos la realización de un estudio de evaluación de la capacidad técnica del Instituto, el cual buscó identificar brechas en nuestra entrega de servicios de cooperación técnica y brindar soluciones para fortalecer nuestra capacidad técnica.
- A solicitud de los ministerios de agricultura, el Instituto contribuyó a desarrollar propuestas para reestructurar y reformar los ministerios de agricultura en Chile, Paraguay, República

■ **Reorganizamos los servicios técnicos y establecimos la nueva Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento (DLTGC).**

Dominicana, Santa Lucía, Panamá y Jamaica. En Jamaica nuestros esfuerzos se relacionaron particularmente con la reforma de los servicios veterinarios de ese país; asimismo, en Panamá, apoyamos la reestructuración del Servicio de Extensión Agrícola

y recomendamos un modelo integrado que involucra a los sectores público y privado e instituciones académicas.

*Establecimos un programa de seguros agrícolas para ayudar a los Estados Miembros en la gestión de riesgos inherentes al proceso de producción agrícola.*

- En el ámbito regional, el Instituto también se convirtió en la secretaría de diversos mecanismos regionales dirigidos a integrar políticas y decisiones sobre agricultura, tales como el Consejo Agropecuario del Sur, la Alianza para el Desarrollo Sostenible en el Caribe, el Consejo Agrícola Centroamericano y el Consejo Trinacional del Norte, todos coordinados por el IICA.
- El Instituto desarrolló la herramienta “Desempeño, Visión y Estrategia” (instrumento DVE), la cual ha sido utilizada internacionalmente para evaluar el desempeño de los servicios nacionales de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos. Esta evaluación se basa en entrevistas con grupos focales y grupos de los sectores público y privado, y abarca no solo asuntos de sanidad agropecuaria, sino también relativos a inocuidad de los alimentos.



# V. Fortalecimiento de alianzas estratégicas





**E**l desarrollo de relaciones ampliadas con socios estratégicos en los ámbitos nacional, regional e internacional es el medio para movilizar recursos, crear mayor sinergia en la cooperación técnica y desarrollar un enfoque más holístico del desarrollo agrícola y rural.

■ Los socios con los que se han desarrollado alianzas incluyen, entre otros, la OEA, la FAO, el BID, la OPS, la CEPAL, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), la Agencia Suiza para el Desarrollo Internacional, la Organización de la Industria Biotecnológica, el Cuerpo Internacional de Servicios Ejecutivos, el *US Grain Council*, la Universidad de Harvard, la Universidad Internacional de La Florida, el Instituto de

Investigación en Políticas Rurales, la Universidad de Cornell y la Universidad de La Florida, en Gainesville, Florida.

- Dentro del contexto de la nueva visión de la agricultura, el Instituto ha fortalecido sus relaciones con diversas instituciones para dar seguimiento al proceso de Cumbres: la OEA, el BID, la OPS, la CEPAL y el Banco Mundial. También continúa promoviendo una mayor cooperación con la FAO, organismo de las Naciones Unidas.
- Hace dos años, el IICA firmó un nuevo acuerdo de alianza estratégica con la FAO, el cual llevará a una colaboración más cercana y sistemática entre las dos organizaciones, con

miras a mejorar la cooperación que ambas brindan a los países de las Américas. Esta iniciativa beneficiará a los sectores agrícola y rural del hemisferio y promoverá la acción conjunta como medio para hacer un mejor uso de los recursos y aumentar la eficacia de ambas instituciones. Presentamos el Primer Informe Conjunto IICA – FAO durante la Trigésima Conferencia Anual de la FAO, celebrada en Brasil en el 2008.

- Se crearon nuevos vínculos con organizaciones tales como el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD), la Agencia de Cooperación Internacional Española, el *Agriculture Network Information Center (AgNIC)* y los Servicios Católicos de Socorro.
- El IICA y el CATIE ampliaron la colaboración que brindan mediante el desarrollo de capacidades en biotecnología y agrosilvicultura; la gestión de información agrícola en el ámbito hemisférico a través de la Biblioteca Conmemorativa Orton; la innovación tecnológica para la producción y la comercialización del café centroamericano y el diseño de proyectos de implementación conjunta que se presentaron al Fondo Global para el Ambiente (GEF), el BID y la Fundación Bill y Melinda Gates.
- Se han fortalecido las alianzas estratégicas con el Banco Mundial mediante la Red Glo-

bal de Aprendizaje para el Desarrollo, con el Banco Interamericano de Desarrollo a través de FONTAGRO, con la Organización Panamericana de la Salud mediante acciones conjuntas dirigidas a la erradicación de la EEB (enfermedad de las vacas locas), la FMD (fiebre aftosa) y la influenza aviar, y con la FAO a través de acciones conjuntas en los ámbitos nacional y regional en información y sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos.

- Se ha facilitado una mayor participación de los Estados Miembros en las reuniones de la Organización Mundial del Comercio en Ginebra, con el fin de promover una mayor

■ Se ha facilitado una mayor participación de los Estados Miembros en las reuniones de la Organización Mundial del Comercio en Ginebra.

conciencia sobre el sistema global de comercio; asimismo, hemos lanzado un nuevo instrumento para modernizar los sistemas de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos en el hemisferio. El instrumento “Desempeño, visión y estrategia” utilizado para analizar los sistemas de sanidad agropecuaria de los Estados Miembros también se utiliza ahora para examinar esos sistemas en países alrededor del mundo.

■ La Oficina del IICA en Washington volvió a ubicarse en el edificio de la OEA, como parte de una estrategia para establecer una

*Dentro del contexto de la nueva visión de la agricultura, el Instituto ha fortalecido sus relaciones con diversas instituciones para dar seguimiento al proceso Cumbres.*

nueva relación con la Organización, que implica el desarrollo de iniciativas específicas en el ámbito operativo. La OEA ha incluido la celebración de un día especial para el IICA en su agenda.

- El IICA fortaleció su oficina en Madrid, España, con el fin de fortalecer sus vínculos con ese país, la Unión Europea e instituciones técnicas y financieras de ese continente.
- El IICA y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) amplia-

ron su cooperación en las áreas de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, biotecnología e información agrícola. En materia de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, se hizo hincapié en brindar apoyo a programas de capacitación sobre las normas y regulaciones del Codex Alimentarius, en colaboración con la FAO y la OIE y sobre desarrollo de capacidad para el control de la influenza aviar, la fiebre aftosa y la enfermedad de las vacas locas en el hemisferio.

A 3D bar chart with six blue bars of increasing height from left to right. An orange line with a thick, semi-transparent appearance trends upwards from the bottom left towards the top right, passing behind the bars. The background is a light blue grid. The text is overlaid on a semi-transparent grey banner at the top.

# VI. Fortalecimiento

de la base financiera del Instituto



**E**n el 2002, los auditores externos y el Comité de Revisión de Auditoría informaron que el Instituto “carecía de viabilidad económica debido al aumento en la cantidad de cuotas adeudadas por los estados miembros”. El total de estas cuotas ascendía a US\$13 540 545 al 31 de diciembre del 2002 y aumentó a US\$17 743 795 al 31 de diciembre del 2003. El informe reveló que el deterioro de las finanzas del Instituto entorpecería el logro de sus objetivos.

■ Como resultado de las acciones concretas realizadas por la Administración, en cooperación con los órganos de gobierno del Instituto, pudimos reducir el total de los pagos pendientes de cuotas de US\$13,5 millones en el 2002 a US\$2,2 millones al final del 2008. La recaudación de estas cuotas pendientes nos permitió llevar a cabo varias acciones que incluyen:

1. Pagar una línea de crédito de US\$1,5 millones.
2. Brindar atención a necesidades críticas de infraestructura en la Sede Central y en las oficinas nacionales
3. Financiar programas especiales en sanidad agropecuaria, biotecnología, agroenergía, liderazgo y agroturismo.

■ Aumentamos el número de Estados Miembros que estaban al día con sus cuotas al Instituto de 22 en el 2002 a 34 en la actualidad. La situación de pago actual de los Estados Miembros, todos los cuales se encuentran en “situación regular”, es la mejor en el Instituto desde 1986.

■ Aumentamos el presupuesto de fondos externos de US\$127 millones en el 2002 a US\$206 millones en el 2008.

■ Recibimos el pago de la cuota anual por parte de todos los Estados Miembros, lo cual solamente se puede interpretar como una indicación de satisfacción con nuestro trabajo

■ La situación de pago actual de los Estados Miembros, todos los cuales se encuentran en “situación regular”, es la mejor en el Instituto desde 1986. mediante la implementación del nuevo modelo de cooperación técnica. Los auditores externos han confirmado por sexto año consecutivo que las finanzas del Instituto están siendo administradas con altos niveles de transparencia y rendición de cuentas.

## Situación financiera del Instituto en 2002-2008

	2002	2008
<b>Pagos de cuotas adeudadas</b>	13.5m	2.2m
<b>Países en situación regular</b>	22	34
<b>Recursos externos (extra-cuota)</b>	127m	206m
<b>Presupuesto de cuotas</b>	27m	27m

- Eliminamos los Centros Regionales e implementamos una estructura institucional más horizontal y, gracias a estas acciones, ahorramos US\$1,2 millones, que reasignamos para mejorar la cooperación técnica que se brinda a los Estados Miembros.
- Modernizamos el sistema financiero y mejoramos la gestión financiera y la rendición de cuentas al implementar un nuevo

sistema de gestión financiera (SAP) en la Sede Central y en algunas oficinas de los países seleccionadas durante los períodos 2007-2008, lo que tuvo un costo de US\$2 millones.

- Obtuvimos la aprobación de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) para incluir en el programa presupuesto un nuevo capítulo relativo a mantenimiento y renovación de la infraestructura.





# VII. Implementación

de una nueva  
estructura institucional

Una nueva estructura institucional ha sido implementada con base en un sistema integrado de gestión, el cual es más simple y más horizontal e incluye las siguientes acciones:

- Consolidación de las unidades de la Sede Central mediante la creación de una **estructura institucional** más horizontal y eficiente, lo cual dio como resultado la reducción de los puestos categoría D de 36 a 20.
- Creación de la nueva División de Presupuestos y Control.

La nueva estructura institucional ha sido implementada con base en un sistema integrado de gestión.

■ Establecimiento de la Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación, para asegurar que las acciones propuestas se implementen de manera eficaz en función de los costos.

- Creación de la Oficina de Seguimiento del Proceso de Cumbres de las Américas, para brindar el seguimiento apropiado a los mandatos establecidos en la Cumbre de

Quebec del 2001 y en las Asambleas Generales de la OEA.

- Establecimiento de la Dirección de Operaciones Regionales e Integración, para vincular la Sede Central del Instituto con las Oficinas Nacionales, y nombramiento de Directores Regionales en la Sede Central para la gestión y la coordinación de nuestras agendas y acciones regionales.
- Creación de la Dirección de Alianzas Estratégicas en la Oficina en Washington D.C.
- Creación de un programa para la promoción de vínculos en agroturismo con sede en Barbados.
- Establecimiento de la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento.
- Creación de la Oficina de Información Pública e Imagen Institucional.
- Establecimiento de una oficina en Miami, Estados Unidos, para coordinar nuestro Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos.

*El desarrollo de líderes jóvenes en el sector agrícola constituye una parte importante de la futura agenda del Instituto.*

- Fundación del Centro de Liderazgo en Agricultura para promover una nueva generación de líderes y ampliar la aplicación de conceptos, valores y principios de liderazgo en todo el hemisferio.

El Centro constituye un foro para brindar información a los líderes sobre los siguientes temas:

- El papel de la agricultura y los agronegocios en el desarrollo económico.
- Los retos y las oportunidades de la agricultura en el siglo XXI.
- El papel del Ministro de Agricultura como miembro del Proceso Ministerial en el contexto del proceso de Cumbres de las Américas y como miembro de la Junta Interamericana de Agricultura.

- El IICA y su papel en la agricultura y el desarrollo rural en el hemisferio.
- Las bases para establecer una nueva agenda de cooperación entre el IICA y sus Estados Miembros.
- El Centro también apoya la organización de un foro de líderes jóvenes, dado que debemos invertir en mentes jóvenes brillantes con el fin de desarrollar el liderazgo del futuro. Estamos conscientes de que el desarrollo de líderes jóvenes en el sector agrícola constituye una parte importante de la futura agenda del Instituto, mientras buscamos crear una nueva visión de la agricultura y la vida rural en las Américas.

■ *Nueva infraestructura*

- Implementamos un programa de renovación de la infraestructura en la Sede Central del IICA, que incluye la renovación del sistema eléctrico de los edificios principales, la pintura del edificio completo, la transformación del lobby en un centro de información, la construcción de un gimnasio para el personal y la adquisición de un generador eléctrico de diésel, un nuevo equipo para reuniones y conferencias y un nuevo equipo de comunicación, que incluye una red virtual privada que facilita la comunicación entre las oficinas y la Sede Central.



# VIII. Nuevos

procesos institucionales





- Hemos revisado las normas del Instituto y, como resultado, hemos eliminado las órdenes ejecutivas obsoletas y actualizado las normas y los procedimientos, que recopilamos en cuatro carpetas que han sido distribuidas a todas las unidades del Instituto.
  - Establecimos un sistema en línea para la gestión de reuniones, el cual ha reducido el costo de las reuniones oficiales en un 12%.
  - Uno de los más importantes mecanismos internos en apoyo del nuevo modelo de cooperación técnica es el sistema de monitoreo, supervisión, evaluación y seguimiento del Instituto, el cual vincula actividades de planificación, programación, presupuestación, implementación, monitoreo, evaluación y seguimiento dentro del Instituto. Este marco de gestión integrado es administrado por nuestra recientemente establecida Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación. Además, ese sistema asegura que las Oficinas del IICA en los países y las direcciones y uni-
- Uno de los más importantes mecanismos internos en apoyo del nuevo modelo de cooperación técnica es el sistema de monitoreo, supervisión, evaluación y seguimiento.

dades pertinentes de la Sede Central trabajen de manera integrada y holística. El sistema está diseñado para brindar ayuda y constituye una parte esencial de la responsabilidad del Instituto de brindar liderazgo, gestión, coordinación, control y rendición de cuentas en el uso de sus recursos. También está diseñado para fomentar relaciones que contribuyan a mejorar las capacidades y el desempeño individual y para vincular personas y recursos, con base en objetivos y prioridades claras definidas en nuestros planes de trabajo y en las agendas nacionales, regionales y hemisféricas.

- Los planes de mejoramiento de las oficinas (PMO) han sido creados para asegurar el continuo mejoramiento de nuestras oficinas.
- Se creó un foro hemisférico anual llamado “Semana de Representantes”, cuyos objetivos son fomentar el planeamiento estratégico, promover el diálogo, facilitar la cooperación horizontal hemisférica entre países y crear un equipo hemisférico de profesionales.
- Establecimos un protocolo para el traslado de los Representantes y preparamos una guía para orientar a los nuevos Representantes, facilitar el traspaso de responsabilidades y mejorar la gestión de las Oficinas nacionales.



# IX. Una nueva **proyección corporativa**



Se le ha dado especial importancia a la información, la comunicación y la proyección de nuestra imagen institucional. La promoción de la nueva dimensión e imagen global del Instituto es de fundamental importancia en los esfuerzos por posicionarlo como una organización internacional de desarrollo, reconocida y respetada como un socio estratégico confiable, que puede contribuir aún más al desarrollo de la agricultura y la vida rural en las Américas. Nuestra estrategia de información y comunicaciones fomenta:

- El diálogo con la comunidad agrícola y los Estados Miembros, a los que se mantiene informados sobre las actividades y los resultados del trabajo del Instituto. Algunos ejemplos de esta estrategia son las agendas

nacionales y regionales de cooperación técnica, los informes anuales del IICA, el boletín electrónico IICA Conexión, Comunica on line y la Infoletter del Director General, junto con el nuevo y mejorado sitio web del Instituto ([www.iica.int](http://www.iica.int)).

- La inversión en la modernización de los sistemas de información y comunicación del Instituto. Durante este período, el IICA modernizó su plataforma tecnológica para lograr una entrega más eficiente de sus servicios de cooperación técnica. Se instaló una red virtual privada que vincula la Sede Central y todas las Oficinas, en lo que se invirtieron aproximadamente US\$250 000. El Instituto también está instalando una

nueva plataforma de telecomunicaciones en la Oficina del IICA en Miami, como respaldo del sistema de telecomunicaciones de la Sede Central, a un costo de US\$65 000. Se han realizado mejoras considerables en la plataforma tecnológica de la Sede Central, gracias a la renovación del equipo de telecomunicaciones y los servidores; también ya están en marcha los trabajos para mejorar la calidad de la central telefónica.

- El mejoramiento y la ampliación de dos importantes sistemas de información para proporcionar a los Estados Miembros contenidos pertinentes para sus actividades agrícolas. En la actualidad, InfoAgro.net ha implementado módulos sobre comercio, agronegocios, tecnología, biotecnología, salud, desarrollo rural y agroindustria y brinda servicio a 17 000 usuarios aproximadamente, mientras que el Sistema de Información y Documentación Agrícola de las Américas (SIDALC) comprende colecciones de datos de más de 140 instituciones de 21 países del hemisferio, y cuenta con alrededor de 300 000 usuarios.
  - Un sitio web ampliado y mejorado que brinda una gran gama de información sobre varios aspectos relativos a las actividades del Instituto, que incluyen su estructura, agendas nacionales y planes de trabajo, proyectos y actividades realizadas por la Sede Central y cada Oficina, eventos de actualidad y transmisiones de video, entre otros.
  - El nuevo portal web del IICA fue lanzado en febrero del 2008, con el fin de simplificar el acceso, el intercambio y la actualización de información sobre agricultura y vida rural en las Américas. Este portal constituye una plataforma de fácil uso y los responsables de sus diferentes páginas se encargan de administrarlas y darles mantenimiento.
- En el área de gestión del conocimiento, la Dirección General realizó una reestructuración de las áreas técnicas durante el 2006, mediante la incorporación de la gestión y el intercambio del conocimiento como medio para fortalecer la cooperación técnica que brinda el Instituto. El portal web ha sido rediseñado en su totalidad, lo que ha facilitado el acceso al conocimiento dentro del IICA y ha integrado a todos los países miembros en un sistema, para lo cual la atención se ha centrado en las áreas técnicas, información personal, técnica y de contacto, documentos y publicaciones, comunidades de conocimiento, seminarios y otros eventos técnicos, como medio para compartir información interna y externamente. El Centro de Educación y Capacitación a Distancia del IICA ha sido reestructurado para facilitar la comunicación y el intercambio de conocimiento dentro del Instituto y entre sus países miembros. Más recientemente, el IICA desarrolló el concepto de comunidades de conocimiento, lo que permite a

■ Nuestra nueva política de información y comunicaciones fomenta el diálogo con la comunidad agrícola y los Estados Miembros.

*El nuevo portal web del IICA fue lanzado en febrero del 2008, con el fin de simplificar el acceso, el intercambio y la actualización de información sobre agricultura y vida rural en las Américas.*

los grupos técnicos con intereses comunes dentro del Instituto compartir información, experiencias, mejores prácticas y publicaciones, entre otros, con el propósito de mejorar la cooperación técnica que se brinda. Este esfuerzo juega un papel importante en la integración de la capacidad técnica desde el Instituto y a través de las 36 oficinas para resolver problemas nacionales y atender las necesidades del país miembro.

- Suscribimos un acuerdo con Google y el CATIE, el cual permitió que unos 9000 documentos sobre agricultura se pusieran a disposición de la comunidad agrícola mediante Internet.





# X. Políticas de desarrollo de los recursos humanos

Como una organización que promueve el desarrollo, la transformación y la transmisión del conocimiento, el Instituto desarrolló un plan de tres años para mejorar nuestros recursos humanos, el cual incluyó:

- Revisar el sistema de clasificación, las escalas salariales y las prácticas de reclutamiento.
- Aumentar el número de mujeres en cargos directivos en el Instituto. Adicionalmente, hemos nombrado un número mayor de profesionales nacionales para que realicen responsabilidades de gestión y liderazgo.
- Reducir la edad promedio del personal profesional de la institución mediante la jubilación de todo el personal mayor a los sesenta y cinco años de edad. Ello nos ha permitido contratar profesionales más jóvenes.
- Unir el nuevo sistema de evaluación del desempeño individual a los planes de trabajo de las unidades del Instituto para asegurar la coordinación del desempeño individual con las metas institucionales.
- Redefinir el papel de nuestros Representantes en el ámbito nacional, haciendo hincapié en su capacidad de liderazgo y gestión. Con base

■ El programa de Premios del Director General a la Excelencia, para contribuir a la formación de una cultura institucional que reconoce la creatividad, el desempeño excepcional, el liderazgo y el trabajo en equipo.

en este nuevo perfil, nombramos nuevos Representantes en muchos de nuestros Estados Miembros.

- También desarrollamos un nuevo código de ética, el cual toma en cuenta los estándares del Instituto, tal y como se presentan en el Reglamento de la Dirección General, el Reglamento de Personal y el Reglamento Financiero. El propósito de este código es crear un sistema ético que reconozca el valor del individuo y de la diversidad y fomentar un ambiente caracterizado por una alta integridad moral, de manera que los miembros del personal puedan desarrollar todo su potencial. También destaca aquellos valores del IICA que rigen el trabajo de los funcionarios en el Instituto, de manera que todos los miembros observen los valores más altos de conducta ética, a saber: la imparcialidad, la integridad, el profesionalismo, la flexibilidad, la discreción, la lealtad, la prudencia financiera y la responsabilidad. El

código establece normas para la conducta de los miembros del personal dentro y fuera del Instituto, relaciones laborales, asuntos personales y asuntos morales, así como el uso y la revelación de información, conflictos de intereses y actividades políticas. Se debe interpretar el código como una clara señal de que esta administración no tolera la corrupción, conductas impropias o actividades políticas dentro del Instituto.

- Una de las piedras angulares del nuevo modelo del IICA es la búsqueda de la excelencia en todos los ámbitos. Es con este fin que se creó el programa de Premios del Director General a la Excelencia, para contribuir a la formación de una cultura institucional que reconoce la creatividad, el desempeño excepcional, el liderazgo y el trabajo en equipo. Durante muchos años, el Instituto ha concedido reconocimientos a su personal por sus años de servicio. Esta administración considera que, además de reconocer los años de servicio, es necesario reconocer el desempeño superior de nuestro personal. Por tanto, iniciamos en el 2002 el programa de Premios del Director General a la Excelencia. Durante los últimos cuatro años, hemos otorgado estos premios a 143 de nuestros funcionarios.

- La Administración consideró que promover un ambiente solidario que fomentara el crecimiento profesional de su personal constituía una dimensión

imprescindible del proceso de transformación del Instituto. Por consiguiente, dimos varios pasos para implementar una estrategia que posea los siguientes cinco objetivos:

1. Promover un ambiente de solidaridad para el personal,
2. Reconocer el desempeño superior,
3. Brindar oportunidades para el crecimiento personal y la actualización de las capacidades profesionales,
4. Fomentar la comunicación eficaz, y
5. Promover la recreación y estilos de vida saludables.

■ **Desarrollamos un programa de continuo desarrollo profesional para brindar oportunidades y apoyo económico a nuestro personal.**

■ El año pasado, cuando los precios de los alimentos se elevaron, proporcionamos un bono de seguridad alimentaria para ayudar al personal más vulnerable.

■ Establecimos un programa de asistencia en caso de emergencia para funcionarios del IICA de cualquier Estado Miembro que estén experimentando problemas personales como resultado de circunstancias imprevistas fuera de su control.



*Durante el proceso de transformación, hemos promovido los valores de flexibilidad, rendición de cuentas, compromiso, eficiencia, transparencia, trabajo en equipo y una actitud de servicio hacia los Estados Miembros.*

- Desarrollamos un programa de desarrollo profesional continuo para brindar oportunidades y apoyo económico a nuestro personal, a fin de mejorar y actualizar sus conocimientos y capacidades profesionales en sus áreas de especialidad, así como en las áreas de liderazgo y gestión.
- Establecimos un laboratorio de idiomas para mejorar los niveles de competencia de nuestro personal en los idiomas oficiales del Instituto y contratamos un profesor de inglés como parte del personal permanente de la Sede Central en Costa Rica.
- En el área de comunicación e información, establecimos una revista interna para el personal y promovimos varios instrumentos de comunicación para

mantener al personal informado sobre las actividades del Instituto.

- Promovimos la buena salud de nuestro personal mediante el fomento de actividades recreativas, la construcción de un gimnasio para nuestros funcionarios y la promoción de la salud ocupacional y el fortalecimiento de los servicios médicos.
- Durante el proceso de transformación, hemos promovido los valores de flexibilidad, rendición de cuentas, compromiso, eficiencia, transparencia, trabajo en equipo y una actitud de servicio hacia los Estados Miembros.
- Promovimos el bienestar de nuestro personal, con el fin de asegurar la satisfacción de nuestros Estados Miembros.

# XI. Fomento de una nueva **cultura institucional**





**E**l éxito alcanzado por el logro de nuestros objetivos se ha basado en varios cambios realizados en la cultura institucional. A continuación mencionaré solo siete aspectos de este cambio cultural.

## **1** *Una cultura de rendición de cuentas y transparencia*

El énfasis que hemos puesto en la rendición de cuentas en todos los ámbitos del Instituto ha promovido la responsabilidad individual de obtener resultados y de lograr las metas institucionales.

Ello empezó con la implementación de nuestro plan de contribución individual, el cual identificó el aporte de cada individuo a las metas institucionales. Esta acción fue respaldada por un sistema de evaluación basado en los planes de contribución individual.

Los informes mensuales de cada unidad del Instituto constituyeron otro instrumento que apoyó la cultura de rendición de cuentas.

Los mecanismos más importantes de nuestra rendición de cuentas fueron nuestros seminarios anuales sobre rendición de cuentas en los ámbitos nacional y regional y la presentación de nuestros informes anuales al Comité Ejecutivo, la Junta

Interamericana de Agricultura y al Consejo Permanente de la OEA. Estas presentaciones brindaron excelentes oportunidades para informar sobre el trabajo del Instituto y obtener retroalimentación sobre nuestro desempeño.

## 2 *Una cultura de trabajo en equipo*

Se hizo hincapié en el trabajo en equipo en todos los ámbitos de la organización. Ello fue respaldado por la implementación de un sistema de comunidades en la Sede Central y por reuniones anuales regionales y hemisféricas. La más importante de ellas fue la “Semana de Representantes”, una reunión anual de todos los Representantes, los Especialistas Regionales, los Directores y el personal directivo de la Sede Central. Además, el Director General celebró una reunión mensual con todo el personal de la Sede Central para informarle sobre acciones, políticas y logros institucionales.

## 3 *Una cultura de intercambio de información*

Las políticas de información de la administración y el uso de nuevas herramientas de comunicación han resultado en la promoción de una cultura de intercambio de información. El sitio web institu-

cional, por medio del cual todas las oficinas pueden compartir información unas con otras y con la Sede Central, y herramientas como Intranet, Infoletter, IICA Conexión, COMUNIICA, entre otros, son todos instrumentos que permiten el intercambio de información en el Instituto.

## 4 *Una cultura de excelencia*

La creación de premios a la excelencia ha reforzado la cultura de excelencia del Instituto. Los premios se conceden a aquellos funcionarios que cumplen con los valores de la organización y que realizan una contribución tangible al trabajo del Instituto. Dichos premios son especiales y anualmente se confieren a una cantidad limitada de personas, que va de cinco a diez. Constituyen una oportunidad para premiar el desempeño superior.

## 5 *Una cultura de equidad*

La promoción de políticas transparentes de recursos humanos ha mejorado la cultura de equidad del Instituto. Dicha promoción, basada en el mérito, el ascenso de mujeres a puestos directivos y en nuestros esfuerzos para apoyar a los miembros menos afortunados de nuestro

personal en tiempos de necesidad ha mejorado la cultura de equidad del Instituto.

## 6 *Una cultura de continuo aprendizaje*

La promoción de la capacitación en idiomas y cómputo y del programa de desarrollo profesional ha respaldado la apropiación del concepto de que la vida en el Instituto debería ser un proceso de continuo aprendizaje.

## 7 *Una cultura de liderazgo*

La fundación del Centro de Liderazgo en Agricultura y la promoción de cursos sobre liderazgo en todos los ámbitos del Instituto han reforzado una cultura que reconoce la importancia del liderazgo en el Instituto.

Todos estos logros fueron posibles gracias a la cooperación y el apoyo de los Estados Miembros y a la entrega, el compromiso y la lealtad de nuestro personal.

# XII. Conclusiones



*Nuestro logro fundamental constituye haber sido capaces de reposicionar y reenfocar nuestra institución, de manera que hoy sea reconocida como un importante componente del marco de desarrollo de las Américas.*

**E**n el año 2002 distribuimos el documento “*Reposicionando el IICA para enfrentar los retos del siglo XXI*”, en el que expusimos una visión estratégica sólida para el futuro de este Instituto. Hoy me complace afirmar que hemos avanzado significativamente en el cumplimiento de los planes y las propuestas que se presentaron en ese documento.

Durante los últimos ocho años, hemos seguido los pasos estratégicos de un proceso de cambio exitoso, descritos por John P. Kotter, Profesor de Liderazgo de la Escuela de Negocios de Harvard:

1- Desarrollamos la visión y la estrategia para el cambio.

- 2- Comunicamos la visión.
- 3- Establecimos un sentido de urgencia.
- 4- Creamos un equipo para administrar el proceso de cambio.
- 5- Empoderamos a nuestro personal, especialmente a nuestros Representantes.
- 6- Preparamos informes sobre algunos logros de corto plazo.
- 7- Consolidamos los logros del pasado.
- 8- Hemos afianzado algunos de los cambios más importantes dentro de la cultura institucional.

## Principales objetivos del proceso de cambio



Nuestro logro fundamental constituye haber sido capaces de reposicionar y reenfocar nuestra institución, de manera que hoy sea reconocida como un importante componente del marco de desarrollo de las Américas, que contribuye a promover el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad rural de nuestro hemisferio.

Hoy el IICA es una organización diferente, que ha evolucionado para enfrentar períodos de cambio. Durante esta administración, hemos promovido:

- La eficiencia operativa,
- La prudente gestión financiera,
- Nuevas políticas de recursos humanos,
- Alianzas estratégicas ampliadas, y
- Una nueva relación con nuestros Estados Miembros basada en la participación, la transparencia y la rendición de cuentas.



Hoy nuestra institución está renovada, reenfozada y preparada para un mayor crecimiento y desarrollo, a fin de satisfacer las necesidades de servicios de cooperación técnica de sus Estados Miembros: servicios visionarios, innovadores, eficientes y eficaces.

Según la encuesta que la empresa Franklin Covey Co. realizó en el 2007, el 87% del personal del Instituto consideró que el IICA había mejorado en el período 2002-2007 y el 89% sostuvo que se sentía comprometido a mejorar aún más la eficiencia operativa de la institución.

Son resultados como estos los que contribuyen a continuar la jornada y al éxito de la Administración.

El futuro es emocionante y está lleno de esperanza. Deseo lo mejor para nosotros conforme perseguimos la noble meta de continuar fortaleciendo nuestro Instituto para convertirlo en la mejor institución interamericana y así seguir cumpliendo con el sueño que Henry Wallace y sus colegas iniciaron en 1942.

En lo que hemos realizado en los últimos ocho años, hemos buscado:

- Inspirar confianza,
- Clarificar el propósito,
- Alinear los sistemas, y
- Desencadenar el talento.

Hemos reconocido que esas cuatro acciones imprescindibles del liderazgo son la clave para lograr un desempeño institucional superior.

Creemos que estos logros constituyen el éxito de todos nosotros; asimismo, deseo al Instituto un futuro próspero y lleno de éxito en la próxima fase de su vida institucional.

Lo expuesto aquí representa un resumen de nuestros logros. Un informe detallado de los resultados obtenidos por esta Administración estará disponible en el sitio web del Instituto [www.iica.int](http://www.iica.int).

■ **Nuestro logro fundamental constituye haber sido capaces de repositonar y reenfozar nuestra institución**

Por último, deseo expresar que esta Administración ha continuado redefiniendo y modernizando nuestro Instituto. En el lenguaje del sector privado, hemos creado la marca IICA, la cual se basa en la alianza, la transparencia, la rendición de cuentas, la obtención de resultados y la búsqueda de la excelencia en todos los ámbitos del Instituto.

Estamos ante un momento importante de la historia, vivimos entre la sociedad industrial del pasado y la sociedad de la información del futuro. Para enfrentar los nuevos retos, necesitamos personas e instituciones transparentes, éticas y que rindan cuentas. Tengo la esperanza de que el IICA del mañana pueda continuar adoptando estos valores.

# La renovación del IICA



● La renovación del IICA: Reposicionando el Instituto para enfrentar los retos del siglo XXI ●

## ■ *Documentos de referencia*

Las bases y los logros y el proceso de reforma han sido documentados en varios Documentos de Referencia, los cuales se listan a continuación:

### *Documentos Estratégicos producidos*

1. Tercera Cumbre de las Américas. 2001, Quebec, Canadá. Declaración de la Ciudad de Quebec. 6 p.
2. Tercera Cumbre de las Américas. 2001, Quebec, Canadá. Plan de Acción. 48 p.
3. Brathwaite, Chelston W.D. 2002. Reposicionando al IICA para enfrentar los retos del siglo XXI. San José, Costa Rica. 16 p.
4. Brathwaite, Chelston. 2002. Un modelo de cooperación técnica para el siglo XXI. Documento para discusión. San José, Costa Rica. 40 p.
5. IICA. 2003. Trabajando juntos. Comprometidos con la acción conjunta. Informe especial 2003. San José, Costa Rica. 36 p.
6. IICA. 2003. De Bávaro a Panamá. Mandatos, avances y logros. Informe presentado por el Director General del IICA a la Segunda Reunión Ministerial “Agricultura y Vida Rural”, Panamá, 11 y 12 de noviembre de 2003. San José, Costa Rica. 82 p.
7. IICA. 2003. La agricultura, la vida rural y el IICA en el proceso Cumbres de las Américas. Presentado por el Director General del IICA a la Segunda Reunión Ministerial “Agricultura y Vida Rural”, Panamá, 11 y 12 de noviembre de 2003. San José, Costa Rica. 26 p.
8. IICA. 2004. Informe de Cumbres 2001-2003 “Avanzando en las Américas: Procesos y Desafíos”. Washington D.C., Estados Unidos. 148 p.
9. Cumbre Extraordinaria de las Américas. 2004, Monterrey, México. Declaración de Nuevo León. 13 p.
10. IICA. 2005. Informe al GRIC sobre el cumplimiento del mandato sobre Agricultura y Vida Rural. XXXVII Reunión del Grupo de Revisión e Implementación de Cumbres (GRIC), Buenos Aires, Argentina, 9 y 10 de marzo de 2005. San José, Costa Rica. p.16.
11. IICA. 2005. Construyendo hoy la agricultura y la vida rural del 2015: oportunidad para una renovada institucionalidad, acción conjunta y cooperación. Informe de la Secretaría sobre el proceso ministerial “Agricultura y Vida Rural en las Américas”. San José, Costa Rica. 96 p.

12. IICA. 2005. La revalorización de la agricultura y la vida rural: De Quebec a Mar del Plata 2005. San José, Costa Rica. 48 p.
13. IICA. 2005. Hacia un sistema de información para el seguimiento y la evaluación del Plan AGRO 2003-2015. Contribución 2: Desarrollo de indicadores para el seguimiento del Plan AGRO 2003-2015. Una primera aproximación. San José, Costa Rica. 77 p.
14. Brathwaite Chelston W.D. 2005. 10 claves para la modernización de una organización internacional. El caso del IICA: características de una organización moderna. San José, Costa Rica. 44 p.
15. IICA. 2005. La modernización institucional del IICA. Enfrentando los desafíos del siglo XXI. San José, Costa Rica. 76 p.
16. Cuarta Cumbre de las Américas. 2005, Mar del Plata, Argentina. Plan de Acción. 10 p.
17. Cuarta Cumbre de las Américas. 2005, Mar del Plata, Argentina. Declaración de Mar del Plata. 15 p.
18. IICA; CEPAL; FAO; OPS; UNESCO. 2005. Hacia un sistema de información para el seguimiento y la evaluación del Plan AGRO 2003-2015. Contribución 1: Con-  
junto de indicadores identificados para el seguimiento del Plan AGRO 2003-2015. San José, Costa Rica. 40 p.
19. Secretaría de Cumbres de las Américas, Organización de los Estados Americanos. 2005. Logros de las Cumbres de las Américas: resultados institucionales. Informe del Grupo de Trabajo Conjunto sobre la implementación de los Mandatos de la Tercera Cumbre y la Cumbre Extraordinaria de las Américas. Washington D.C., Estados Unidos. 76 p.
20. Brathwaite Chelston W.D. 2006. Informe del Director General. Período de Gestión 2002-2006. San José, Costa Rica. 102 p.
21. Kotter, John P. 1996. Leading Change, Harvard Business School Press.

