

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura



10 CLAVES PARA LA MODERNIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL

El caso del IICA

Características de una institución moderna





10 CLAVES PARA LA MODERNIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL

El caso del IICA
Características de una institución moderna



© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2005

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 www.iica.int.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Diez claves para la modernización de una organización
internacional. El caso del IICA: características de una institución
moderna= 10 keys to the modernization of an international
organization. The case of IICA: characteristics of a modern
institution / IICA. - San José, C.R. : IICA, 2005.

44 p. ; 21,59 cm.

ISBN 92-9039-689-X

1. Modernización 2. Reforma institucional
3. Organizaciones internacionales I. IICA. II. Título

AGRIS
E14

DEWEY
338.181

San José, Costa Rica
Octubre, 2005



Contenido

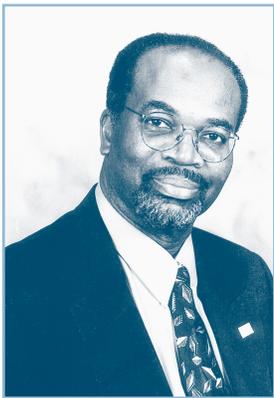
Presentación _____	5
10 claves para la modernización de una organización internacional _____	7
Introducción _____	8
1. Una visión estratégica y una estrategia bien concebida para su implementación _____	10
2. Una estructura gerencial que responda eficazmente a los mandatos y a las prioridades del Instituto _____	18
3. Mecanismos definidos para la gestión del desempeño y la evaluación _____	22
4. Una clara definición de su clientela, sus socios estratégicos y sus competidores _____	25



5. Políticas de administración de recursos humanos claramente definidas _____	27
6. Políticas y procedimientos de gestión financiera integrales _____	30
7. Estrategias para la promoción de la imagen institucional _____	32
8. Principios y valores éticos _____	34
9. Responsabilidad social _____	36
10. Capacidad de pensar y de anticipar el futuro _____	38
Comentarios finales _____	42



Presentación



Chelston W.D. Brathwaite

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado del Sistema Interamericano para la agricultura y la promoción del bienestar rural. Fundado en 1942, el Instituto cuenta con Oficinas en sus 34 Estados Miembros, una Oficina Permanente para Europa, ubicada en España, y su Sede Central, en San José, Costa Rica.

La misión del IICA es apoyar a 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 agropecuario que sea competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los pueblos de las Américas.

Este documento presenta una descripción breve y consolidada del modelo de gestión que emergió durante el proceso de cambio y la reforma institucional en el IICA entre 2002 y 2005 y que se consolidará en los próximos años. El estilo gerencial basado en el logro de resultados adoptado por la Administración del IICA para interrelacionarse con sus Estados Miembros y la decisión de desarrollar una agenda proactiva de intereses mutuos reflejan, en muchos aspectos, la nueva visión requerida para enfrentar los desafíos de la agricultura y la vida rural en el siglo XXI.

El motor que impulsa este nuevo modelo del IICA es el compromiso de liderar y gestionar un proceso orientado a generar y compartir conocimientos sobre la agricultura y la vida rural en las Américas.



En este sentido, el IICA está concentrado en convertirse en una organización más moderna y administrada con un enfoque empresarial, que orienta sus acciones según las necesidades de los Estados Miembros y que privilegia la excelencia técnica, la participación plena, la prudencia financiera, la transparencia, la rendición de cuentas y el trabajo conjunto con socios estratégicos.

El modelo de gestión implementado por esta Administración concreta la visión que se presentó a los Estados Miembros por primera vez en 2002 en el documento “Reposicionando el IICA para enfrentar los retos del siglo XXI”.

El objetivo estratégico clave de esta Administración ha sido apoyar a los Estados Miembros en sus esfuerzos por lanzar al vuelo el talento, la energía, y el empeño de los pueblos de las Américas, de manera que los sectores agropecuario y rural puedan competir internacionalmente. Esta Administración está comprometida con la creación de una cultura de excelencia dentro del Instituto cuyo resultado sea el suministro de información, conocimientos, liderazgo y apoyo técnico, mediante la cual se contribuya a mejorar las vidas de las personas y a garantizar la prosperidad de las naciones del hemisferio.

Consideramos que, gracias a la aplicación de este modelo, ha mejorado la calidad de los servicios de cooperación técnica que se proporcionan a los Estados Miembros, y así como las relaciones entre el Instituto y nuestros clientes y socios estratégicos en las Américas.

A handwritten signature in black ink, reading "Chelston W.D. Brathwaite".

Chelston W.D. Brathwaite



10 claves para
10 claves para la modernización
de una organización internacional
la modernización



Introducción

Al asumir la Dirección General del Instituto en 2002, la meta principal era contribuir a un proceso de reforma institucional dirigida a convertir el IICA en una organización moderna al servicio de sus Estados Miembros.

El proceso de reforma se realizó con la profunda convicción de que los desafíos que enfrenta el IICA en el siglo XXI exigen que revisemos y modernicemos el modelo tradicional de cooperación técnica, con el fin de suministrar servicios más eficaces y eficientes en beneficio de los países y las regiones del hemisferio.

También estamos convencidos de que el deber de esta Administración no es solo conducir el Instituto, sino también mirar hacia el futuro y ver el IICA no solo por lo que es hoy, sino también por lo que puede llegar a ser mañana.

El proceso de reforma se basó en la necesidad de que el Instituto mantuviera su posición de excelencia técnica y liderazgo técnico en la comunidad de la agricultura de las Américas.

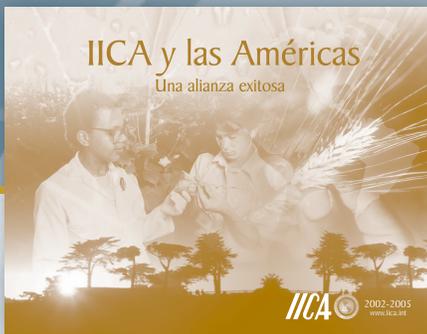
La Administración consideró que organizaciones como el IICA deben asumir un mayor espíritu de servicio para con sus clientes y socios y responsabilidad social para con la sociedad.

Como resultado, la Administración implementó lo que se considera son las diez características que una institución moderna deber poseer para tener éxito en el siglo XXI:



1. Una visión estratégica y una estrategia bien concebida para su implementación
2. Una estructura gerencial que responda eficazmente a los mandatos y a las prioridades del Instituto
3. Mecanismos definidos para la gestión del desempeño y la evaluación
4. Una clara definición de su clientela, sus socios estratégicos y sus competidores
5. Políticas de administración de recursos humanos claramente definidas
6. Políticas y procedimientos de gestión financiera integrales
7. Estrategias para la promoción de la imagen institucional
8. Principios y valores éticos
9. Responsabilidad social
10. Capacidad de pensar y de anticipar el futuro

A continuación se describe cómo cada uno de estos diez aspectos ha sido implementado para modernizar el Instituto, en beneficio de nuestros Estados Miembros.



1

Una visión estratégica y una estrategia bien concebida para su implementación



Los Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas reconocieron que la agricultura y la vida rural desempeñan un papel clave en la reducción de la pobreza y la promoción del desarrollo integral en los países.

El punto de partida, entonces, era la concepción de una visión estratégica clara, para transformar al IICA en una agencia para el desarrollo diseñada para contribuir al desarrollo agropecuario sostenible, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas.

Tomando en consideración el papel estratégico de la agricultura y las tendencias actuales en la economía global, al Instituto se le ha asignado una responsabilidad importante en la arquitectura institucional que se construye en las Américas para apoyar el proceso Cumbres de las Américas y contribuir a lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sobre todo reducir la pobreza y el hambre en un 50% para el año 2015.

La OEA, en su Trigésimo Período Ordinario de Sesiones (Windsor, Canadá, junio de 2000), dio a la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) una nueva dimensión y la reconoció como el foro principal de rango ministerial en la OEA para realizar análisis y desarrollar consenso sobre políticas y prioridades estratégicas para mejorar la agricultura y la vida rural en el Hemisferio.

En la Tercera Cumbre de las Américas (Quebec, Canadá, abril de 2001), el papel del IICA se amplió más allá de la provisión de servicios de cooperación técnica, para incluir la promoción del diálogo y la concertación sobre aspectos críticos del desarrollo agrícola, el medio ambiente y el medio rural, dentro del marco de la integración y la búsqueda de la prosperidad en el hemisferio. El Instituto también fue nombrado como una de las seis instituciones responsables de dar seguimiento a los mandatos del proceso Cumbres de las Américas.



Se acordó, así, que en el Plan de Mediano Plazo 2002-2006 deberíamos consolidar el papel del IICA como un actor clave en la promoción del desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas.

Las iniciativas temáticas específicas para implementar el Plan fueron clasificadas en las siguientes áreas estratégicas:

- Desarrollo de los Agronegocios
- Políticas y Negociaciones Comerciales
- Tecnología e Innovación
- Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos
- Desarrollo Rural Sostenible
- Información y Comunicación
- Educación y Capacitación

Con base en el uso moderno de las herramientas de planificación estratégica como proceso de reposicionamiento institucional, el Instituto implementó la elaboración de agendas de cooperación técnica en los ámbitos nacional, regional y hemisférico.

Las Agendas Nacionales de Cooperación Técnica

En respuesta a los nuevos mandatos recibidos por el Instituto, y considerando los desafíos de la agricultura y la vida rural en el siglo XXI, esta Administración adoptó un nuevo modelo para la provisión de cooperación técnica.

Por medio de nuestras Oficinas en los Estados Miembros, el IICA fomentó un diálogo continuo con autoridades nacionales y otros actores claves del sector agropecuario



(organizaciones públicas, sector privado, sociedad civil, ONG, sector académico, etc.), con el fin de alinear las acciones del Instituto en los países con las prioridades y los planes nacionales de desarrollo, tomando en cuenta las áreas estratégicas de acción y las fortalezas del IICA.

El proceso consiste en los siguientes pasos:

a. Participación, rendición de cuentas y alianzas en los países



El primer componente del nuevo modelo es un proceso de consulta, diálogo y concertación con autoridades nacionales, el sector privado, el sector académico y la sociedad civil, cuyo fin es desarrollar **Agendas Nacionales de Cooperación Técnica** y estimular un proceso de transformación institucional fundamentado en principios. El objetivo es satisfacer las



necesidades de cooperación técnica de los países de acuerdo con sus demandas y prioridades. Los resultados de este proceso son las Agendas Nacionales de Cooperación Técnica, con base en las cuales el Instituto implementa sus acciones en los países.

La elaboración de estas agendas constituye un nuevo enfoque de la cooperación técnica, que privilegia la participación, las alianzas, la cooperación y los esfuerzos orientados a satisfacer las demandas.

En la preparación de las **Agendas Nacionales** se reconocen las características de cada Estado Miembro del Instituto, y se utiliza un enfoque holístico e intertemático. Ofrecen a los principales actores de la agricultura y el desarrollo rural la oportunidad de contribuir de manera significativa al desarrollo del programa de cooperación técnica del IICA, garantizando así que este responda a sus necesidades. De esta forma, es “su” programa, ejecutado por el IICA con recursos humanos acordados mutuamente.

b. El proceso de consulta

La elaboración de una estrategia global para las acciones del IICA en el ámbito nacional se fundamenta en un proceso de consulta y concertación con actores claves en la agricultura y la vida rural en las Américas. Sus principios rectores son los siguientes:

- La estrategia debe basarse en los intereses de los países y ser diseñada de manera que impacte en cada uno de ellos tan pronto como sea posible.
- Debe tomar en consideración los mandatos, la nueva visión, la misión y las prioridades del Instituto, alineándolos con las prioridades nacionales.



- La elaboración de las agendas es un proceso continuo basado en consultas con los socios y su participación. No impone un resultado ni crea un compromiso. La estrategia debe reflejar lo que el IICA considera que efectivamente se puede lograr en cada país y región.
- La estrategia debe definir las áreas en que efectivamente coincidan los intereses de las partes y los recursos disponibles para la implementación de las acciones requeridas. Una valoración realista de las limitaciones en cuanto a recursos humanos es de gran importancia.

c. Desarrollo y aprobación de las Agendas Nacionales

Los Representantes del IICA lideran el proceso de elaboración de las agendas, tomando en consideración la información generada por medio de las consultas y cumpliendo con las directrices establecidas para su preparación.

Una vez que hayan concertado con las autoridades nacionales las acciones de cooperación, cada Oficina elabora un borrador de la Agenda Nacional, que incluye un cronograma para la realización de actividades durante el año, así como una valoración de oportunidades para acceder a recursos financieros adicionales para apoyar acciones de cooperación.

Una vez que se haya asegurado la consistencia de la propuesta de la Agenda Nacional con el Plan de Mediano Plazo (PMP) del IICA, y se hayan revisado las consideraciones de programación y presupuesto, la Agenda es aprobada y comunicada a autoridades nacionales, representantes del sector privado, universidades, ONG y otros clientes y socios.



d. Revisión y actualización periódica de las Agendas Nacionales

El proceso de planificación estratégica del IICA es dinámico y continuo, por lo que las Agendas Nacionales son evaluadas anualmente, con el fin de valorar el avance logrado y los resultados obtenidos, así como para identificar problemas, documentar las lecciones aprendidas e identificar y proponer cambios de acuerdo con las necesidades y prioridades. Se pretende asegurar la relevancia de las Agendas Nacionales a la luz de circunstancias cambiantes en la agricultura y el medio rural. Dicha valoración se realiza por medio de la presentación de un informe anual a todos los actores, clientes y socios estratégicos que participaron en la formulación de la Agenda Nacional.

Con este nuevo enfoque incluyente de la cooperación técnica, el Instituto ha logrado los siguientes resultados:

■ **Mejores relaciones con los Estados Miembros**

El desarrollo de las agendas nacionales, la elaboración de informes anuales nacionales, la presentación de dichos informes en un seminario anual y la incorporación de ideas y sugerencias del seminario en nuestros planes de trabajo para el año siguiente, han mejorado sustancialmente nuestras relaciones con los Estados Miembros. Este enfoque genera alianzas, permite la rendición de cuentas y la transparencia y fomenta confianza.

Hay mayor conciencia de que el IICA puede hacer una contribución significativa a la agricultura y la vida rural en el hemisferio.

■ **Más acciones de cooperación técnica**

Hemos cambiado con éxito las acciones en varias de nuestras Oficinas en los países, que



de ser responsables principalmente de la administración de recursos han pasado a encargarse de la provisión de servicios de cooperación técnica. La mayoría de los convenios nuevos que hemos firmado contienen elementos de cooperación técnica.

- **Más cooperación técnica en Estados Unidos y Canadá**

Hemos incrementado las actividades de cooperación técnica en Canadá y los Estados Unidos, que anteriormente solo proporcionaban recursos financieros al Instituto, y hemos promovido una mayor integración regional entre los países del TLCAN, fortaleciendo mecanismos regionales como el PROCINORTE y el Consejo Trinacional.

- **Mayor participación del sector privado**

Hemos mejorado nuestra relación con el sector privado en los ámbitos nacional y regional, y el establecimiento de la 36.^a Oficina del Instituto, en Miami, que se dedica a promover el desarrollo de los agronegocios en el hemisferio, ayudará a mejorar esta relación aún más en el futuro.

- **Más cooperación técnica horizontal**

Gracias a la formación de un equipo hemisférico de especialistas nacionales y regionales, Representantes del IICA en los Estados Miembros, Directores de Operaciones y Directores de Áreas Estratégicas, hay más cooperación técnica horizontal entre países y entre regiones.



2

*Una estructura gerencial que responda eficazmente
a los mandatos y a las prioridades del Instituto*



El IICA implementó una nueva estructura institucional basada en un marco de gestión integrado y orientado al logro de resultados, dirigido a responder de manera más eficiente a las necesidades de nuestros Estados Miembros (ver gráfico) En este sentido, redujimos el número de puestos directivos, creando así una estructura institucional más plana y eficiente.

Con el fin de aumentar la eficiencia del Instituto y a la vez reducir costos, el IICA modificó la operación de los Centros Regionales. Los puestos de Directores Regionales se cambiaron a Directores de Operaciones, permitiendo una mayor dinámica en el ámbito regional. Estos puestos se trasladaron a la Sede Central, con el fin de permitir una coordinación más eficaz entre los directivos y las áreas temáticas del Instituto, los países y los mecanismos de integración regional.

Creamos una nueva unidad de presupuesto y control, con políticas y procesos claramente definidos para la preparación de presupuestos, el manejo de recursos y los mecanismos financieros requeridos para una asignación prudente. Además, la función de auditoría interna fue fortalecida con el nombramiento de un nuevo auditor interno y una auditora asistente.

Con el establecimiento de la Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación, el IICA aseguró que sus acciones serían implementadas de manera eficaz en función de los costos, con base en la definición de planes de trabajo individuales y en evaluaciones periódicas que permitan a los profesionales adecuar su desempeño a las lecciones aprendidas y recomendaciones para el corto y mediano plazos.

Como medio para facilitar la planificación estratégica en el Instituto y promover el diálogo y la cooperación horizontal entre países, fue establecido el foro hemisférico anual denominado

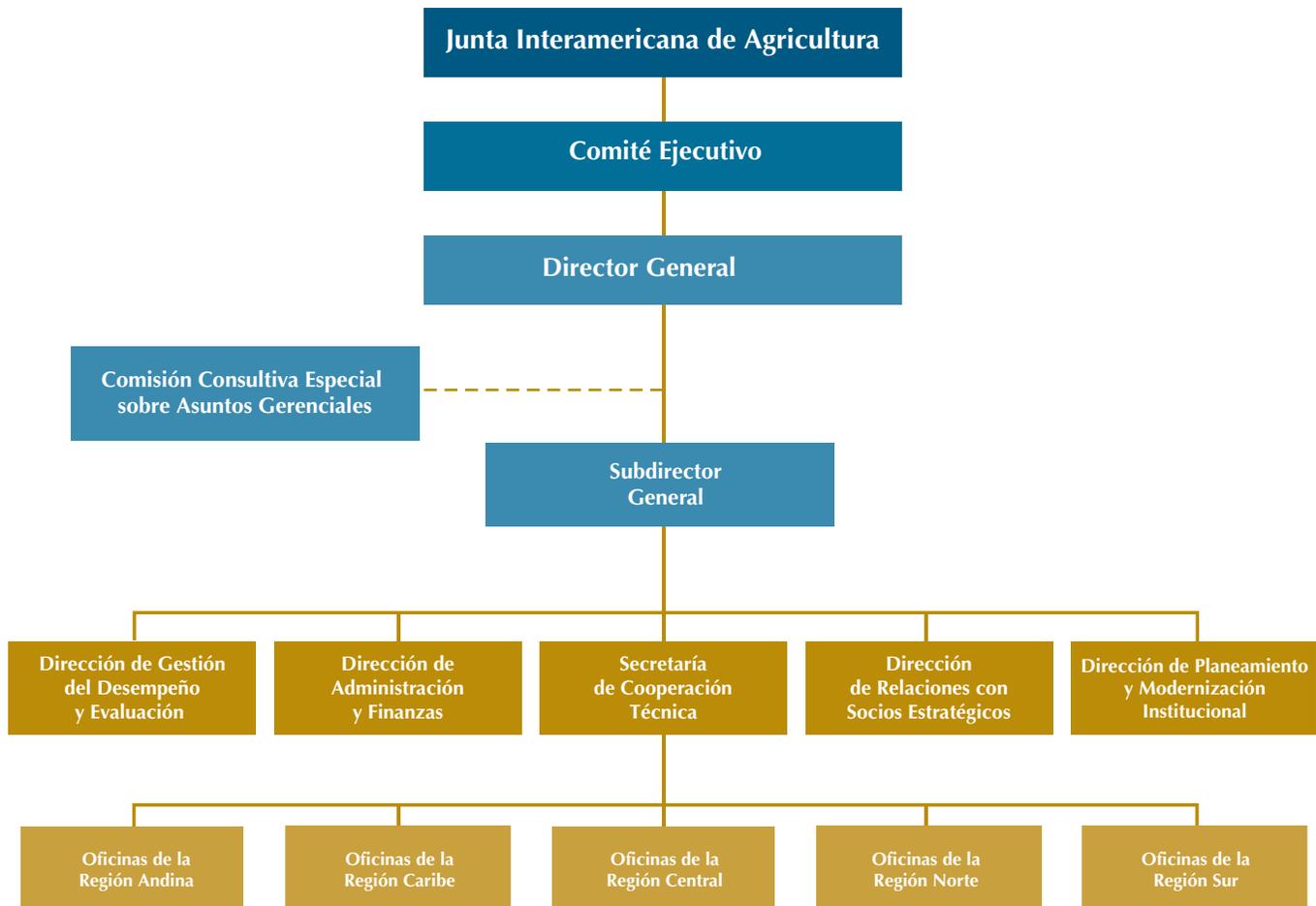


“Semana de los Representantes”, el cual reúne a todos los Directores, Representantes y Especialistas Regionales del IICA.

La Dirección de Seguimiento del Proceso de las Cumbres de las Américas fue creada para monitorear el cumplimiento de los mandatos emitidos por la Cumbre de Quebec y la Asamblea General de la OEA.

Un nuevo programa sobre comercio, agronegocios e inocuidad de los alimentos fue creado y ubicado en Miami, EE.UU., con el fin de facilitar el acceso a los mercados, compartir información y brindar asistencia técnica para cumplir con las normas del comercio internacional.

Nueva estructura del IICA





3

*Mecanismos definidos para la
gestión del desempeño y la evaluación*



Como se indicó anteriormente, el Instituto estableció la Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación para monitorear, supervisar, evaluar y dar seguimiento a toda acción institucional en cumplimiento de las agendas de cooperación técnica.

Uno de los factores internos más importantes de apoyo al nuevo modelo de cooperación técnica es el sistema institucional para el monitoreo, supervisión, evaluación y seguimiento. Este sistema vincula las acciones del Instituto relativas a planeamiento, programación, presupuestación, implementación, monitoreo, evaluación y seguimiento. Incluye las Oficinas en los países y determinadas Direcciones y Unidades en la Sede Central, de las cuales se espera que trabajen de manera integrada y holística.

El sistema está diseñado como mecanismo de apoyo y facilitación y constituye una parte esencial de la responsabilidad del Instituto para promover liderazgo, capacidad de gestión, coordinación, control y rendición de cuentas sobre el uso eficiente y efectivo de sus recursos. También está diseñado para fomentar relaciones que contribuyan a mejorar las habilidades y el desempeño individuales, conjuntando personas y recursos, con base en objetivos claros y prioridades definidos en los planes de trabajo del IICA y en las agendas Nacional, Regional y Hemisférica.

El sistema tiene las siguientes funciones:

1. Proveer a los directivos en las Oficinas en los países con orientaciones e insumos apropiados para alcanzar resultados y mejorar el desempeño.
2. Proveer oportunamente insumos para el proceso de toma de decisiones de la Dirección General, a fin de mejorar el desempeño y la rendición de cuentas institucionales.



3. Realizar en forma periódica revisiones, análisis y evaluaciones de las acciones ejecutadas por las Oficinas en los países y por las unidades de la Sede Central.
4. Impulsar el mejoramiento del sistema de apoyo administrativo en las Oficinas en los países y en las unidades de la Sede Central, con el fin de facilitar el logro de los objetivos y metas institucionales.
5. Apoyar la promoción de una cultura institucional basada en la gestión del desempeño y en el logro de resultados.

Estas funciones son esenciales para la implementación del nuevo modelo de cooperación técnica del IICA y se orientan a proveer liderazgo y capacidades para la gestión, coordinación y control de los asuntos del Instituto, en sus esfuerzos por ser una organización orientada al logro de resultados.



4

*Una clara definición de su clientela,
sus socios estratégicos y sus competidores*



El Instituto sostiene un diálogo permanente con sus socios estratégicos, con el fin de identificar planes de trabajo y áreas de acción complementarias para poder contribuir más eficazmente al desarrollo agropecuario y rural de los Estados Miembros.

Dentro de este esfuerzo, hemos fortalecido nuestras alianzas estratégicas con el Banco Mundial, por medio de la Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo; con el Banco Interamericano de Desarrollo, mediante FONTAGRO; con la Organización Panamericana de la Salud, por medio de acciones relativas al encelopatía espongiiforme bovina y fiebre aftosa; y con la FAO, a través de acciones conjuntas en los ámbitos nacional y regional.

Hemos mejorado nuestra relación con el CATIE, con el cual hemos buscado una mayor complementariedad de acciones en las áreas de educación, tecnología e innovación y desarrollo rural. Seguimos persiguiendo la meta de que el CATIE y el IICA trabajen juntos en la implementación de nuestros respectivos mandatos institucionales.

Gracias a la alianza estratégica con el USDA, hemos facilitado mayor participación de los Estados Miembros en las reuniones de la Organización Mundial del Comercio en Ginebra, con el fin de mejorar la comprensión sobre el sistema global de comercio, y hemos lanzado un nuevo instrumento para la modernización de los sistemas de sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos en el hemisferio.

La Oficina del IICA en Washington la hemos ubicado de nuevo en el edificio de la OEA como parte de una estrategia para renovar y estrechar nuestras relaciones con la OEA.

Los anteriores son algunos ejemplos para demostrar que la magnitud de los problemas y los desafíos que enfrentan la agricultura y el desarrollo superan con creces las capacidades de una sola organización, y que si queremos hacer contribuciones significativas y efectivas a la agricultura y la vida rural de las Américas, debemos ampliar e intensificar la colaboración con nuestras instituciones hermanas del Sistema Interamericano, nuestros socios y aliados internacionales y el sector privado.



5

*Políticas de administración
de recursos humanos claramente definidas*



Como una institución que promueve el desarrollo, la transformación y la transferencia de conocimientos, el Instituto puso en marcha un plan de tres años dirigido al mejoramiento de nuestros recursos humanos, que incluye:

- a) La revisión del sistema de clasificación y remuneración y sus prácticas de contratación.
- b) El desarrollo de un programa de capacitación en idiomas para fortalecer las capacidades lingüísticas del personal y de un programa de inducción para nuevos empleados.
- c) La introducción de un nuevo sistema de evaluación del desempeño vinculado a incentivos por desempeño y bonos.
- d) La reducción de puestos internacionales en la Sede Central de 36 a 20, y de los costos de la Sede Central en 10%.
- e) Un aumento en la cantidad de miembros del personal profesional nacional que han sido promovidos a puestos internacionales, muchos de los cuales son puestos directivos claves en el Instituto.
- f) Reducción de la edad promedio del personal profesional mediante la jubilación de todos los mayores de 65 años. Ello permitió al IICA renovar sus cuadros profesionales y reclutar a una nueva generación de especialistas talentosos, dinámicos y bien preparados para asegurar que el Instituto pueda seguir actualizándose y manteniéndose informado de las demandas y los desafíos que enfrentan las organizaciones para el desarrollo.



- g) Gracias al nuevo modelo de cooperación técnica implementado por esta Administración, hay un nuevo sentido de propósito, compromiso y dedicación entre el personal, como se mencionó anteriormente. Hemos alineado el sistema de evaluación del desempeño individual con los planes de trabajo de las unidades del Instituto, con el fin de asegurar la coordinación de las acciones y el desempeño individuales con las metas institucionales.

- h) Una de las piedras angulares del nuevo modelo del IICA es la búsqueda de la excelencia en todos los niveles. En tal sentido, se crearon los Premios del Director General a la Excelencia para contribuir a la creación de una cultura de reconocimiento a la creatividad, el desempeño sobresaliente, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Durante muchos años, el Instituto ha otorgado reconocimientos a su personal por años de servicio. Es la opinión de esta Administración que, además de premiar los años de servicio, es necesario premiar el desempeño superior del personal. Así, iniciamos en 2002 la entrega de los Premios del Director General a la Excelencia.



6

*Políticas y procedimientos
de gestión financiera integrales*

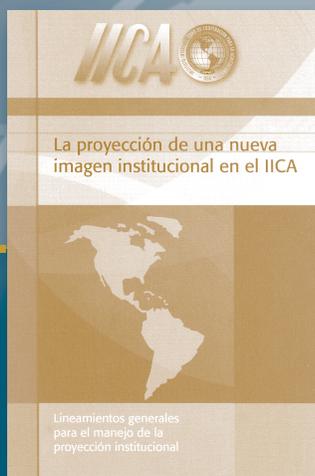


Auditoría Externa

Por primera vez desde 1995, en 2004 los Auditores Externos aprobaron los estados financieros del Instituto sin comentarios. Ello refleja, en nuestra opinión, que las medidas que se han tomado para promover la prudencia financiera, incluyendo la creación de la Unidad de Presupuesto y Control y el fortalecimiento de la Auditoría Interna, han generado resultados positivos. También refleja la actitud responsable de nuestros Representantes y Jefes de Unidad, cuya cooperación y apoyo se agradecen.

Pago de cuotas pendientes

La Junta Interamericana de Agricultura (JIA) aprobó la Resolución No. 392 –Propuesta para la Recaudación de Cuotas Adeudadas al Instituto–, con el fin de implementar una serie de acciones dirigidas a recaudar cuotas adeudadas, lo cual ha resultado en que varios países han puesto al día sus obligaciones. A pesar de esto, mantenemos un compromiso continuo con la prudencia en el uso de nuestros recursos financieros.



7

*Estrategias para la promoción
de la imagen institucional*



Bajo el nuevo modelo, el IICA otorga importancia especial a la información, la comunicación y la proyección de la imagen institucional. La promoción de una nueva dimensión y de una nueva imagen institucional es fundamental para posicionar al Instituto como una organización internacional de desarrollo que sea reconocida y respetada como un socio estratégico confiable, capaz de efectuar una contribución fundamental al desarrollo de la agricultura y la vida rural en las Américas.

La nueva política de información y comunicación del IICA facilita el diálogo con la Comunidad de la Agricultura y con los Estados Miembros, a los cuales mantiene informados de las actividades y resultados de la labor del Instituto.

La publicación de las Agendas Nacionales y Regionales de Cooperación Técnica, de los Informes Anuales, de IICA Conexión (un boletín electrónico), de AGROEnlace (un programa de radio) y de COMUNIICA *online* (una revista técnica), junto con el mejoramiento continuo del nuevo sitio Web del Instituto y la consolidación de sus sistemas de información, son ejemplos de esta política.

Código de Ética

Imparcialidad

Integridad

Profesionalismo

Flexibilidad

Discreción

Lealtad

Prudencia

Responsabilidad



8

Principios y valores éticos



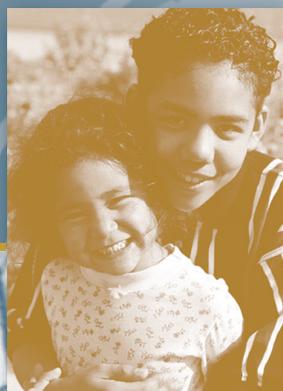
Hemos desarrollado un nuevo código de ética que toma en cuenta los estándares del Instituto establecidos en el Reglamento de la Dirección General, el Reglamento de Personal y el Reglamento Financiero.

Su propósito es construir un sistema ético que reconozca el valor del individuo y de la diversidad, y que fomente un ambiente caracterizado por una elevada integridad moral que permita al personal realizar plenamente su potencial.

También resalta los valores que rigen el trabajo de los funcionarios. Todo el personal debe, por lo tanto, respetar las más altas normas de comportamiento ético: la imparcialidad, la integridad, el profesionalismo, la flexibilidad, la discreción, la lealtad, la prudencia financiera y la responsabilidad hacia el Instituto.

Establece estándares para la conducta del personal dentro y fuera del Instituto, las relaciones laborales, asuntos personales y morales, así como el uso y la comunicación de información, los conflictos de interés y la actividad política.

El código debe ser interpretado como una señal clara de que esta Administración no tolerará la corrupción ni conductas y actividades políticas inapropiadas dentro del Instituto o fuera de él.



9

Responsabilidad social



El Instituto no puede abstraerse de los problemas sociales del desempleo, de la falta de albergue, de los problemas de educación, salud, pobreza e injusticia social que prevalecen entre la mayor parte de nuestros pueblos. Esos problemas sociales se reflejan en la delincuencia urbana y rural, el tráfico de drogas ilícitas, la inseguridad personal y la ilegalidad que, en todos los casos, representan una amenaza contra la paz, la prosperidad y el proceso de la gobernabilidad democrática. En consecuencia, el Instituto tendrá que asumir una mayor responsabilidad social y una agenda de desarrollo que le permita desempeñar un papel más dinámico y estratégico en la promoción de la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas.

Ese nuevo papel nos llevará más allá del apoyo tradicional a la producción agrícola y nos convertirá en socios del proceso de desarrollo, pues nuestras acciones estarán orientadas a aumentar la competitividad en toda la cadena agroalimentaria y a fomentar vínculos entre esa cadena y otros sectores de la economía como el turismo, la salud, la nutrición, la infraestructura, la educación y el medio ambiente.

Por lo anterior, las Agendas Nacionales del IICA deben reflejar un enfoque holístico e integrado que responda a la realidad de la comunidad agrícola nacional y a las circunstancias de cada país, y que vincule la macropolítica con la realidad territorial.



10

Capacidad de pensar y de anticipar el futuro



La nueva Unidad de Planeamiento Estratégico y Modernización Institucional ha logrado grandes avances en temas que son pertinentes para el futuro de la agricultura en las Américas.

■ Una nueva visión para la agricultura

Hemos promovido el concepto de que la agricultura es más que la producción primaria y hemos demostrado con nuestros estudios que cuando se toman en cuenta todos los encadenamientos hacia atrás y hacia delante, la contribución de la agricultura al desarrollo nacional es mayor que la que se reporta en estadísticas nacionales.

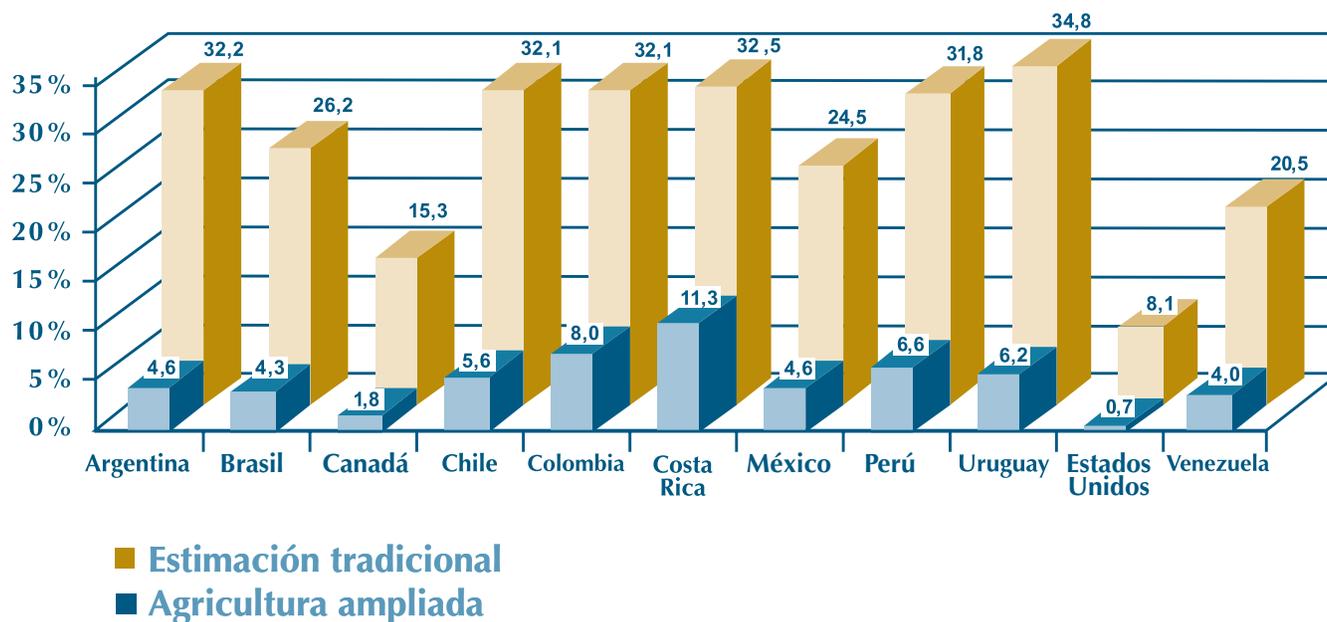
Nuestras investigaciones sugieren que, analizada en ese sentido amplio, la contribución de la agricultura al desarrollo nacional es de tres a siete veces más alta que los porcentajes reportados en las estadísticas nacionales.

En Argentina, las estadísticas indican que el aporte de la agricultura al PIB es 4,6%, pero cuando se consideran todos los vínculos hacia atrás y hacia delante, dicha cifra sube a 32,2%; en Brasil, de 4,3% a 26,3%; en Canadá, de 1,8% a 15,3%; en Chile, de 5,6% a 32,1%, en Colombia, de 8% a 32,1%; en Costa Rica, de 11,3% a 32,5%; en México, de 4,6% a 24,5%; en Perú, de 6,6% a 31,8%; en Uruguay, de 6,3% a 34,8%; en los Estados Unidos, de 7% a 8,1%; y en Venezuela, de 4% a 20,5%. Estamos ampliando este estudio para incluir todos los países del hemisferio (ver gráfico).

Estos análisis también demuestran que aproximadamente el 74% de los productos primarios son usados como insumos en otros sectores de la economía, tales como la agroindustria y la manufactura.



Aporte real de la agricultura





Estos resultados están documentados en nuestro informe “Más que alimentos en la mesa: la verdadera contribución de la agricultura a la economía”.

- **Una agenda hemisférica común para la agricultura y la vida rural en las Américas**

Hemos asistido a los ministros de Agricultura en el desarrollo de una visión estratégica y futurista para la agricultura y la vida rural en este hemisferio por medio del Plan AGRO 2003-2015, que puede contribuir a lograr en las Américas los Objetivos de Desarrollo del Milenio de reducir la pobreza, promover la sostenibilidad ambiental y construir una alianza global para el desarrollo.



Comentarios finales

- Nuestra meta es lograr que el IICA sea la mejor institución en el campo de la cooperación técnica en las Américas y el socio de preferencia de los Estados Miembros.
- Tendremos éxito en nuestros esfuerzos solo si nuestros países miembros y la Dirección General trabajamos juntos, como parte de un equipo dedicado a las metas del Instituto y comprometido con ellas.
- El proceso de reforma en el IICA ha sido reconocido no solo dentro del propio Instituto, sino también en todo el hemisferio y en el Sistema Interamericano. Por ejemplo, el Dr. César Gaviria, entonces Secretario General de la Organización de los Estados Americanos, en su informe a los Jefes de Estado y de Gobierno participantes en la Cumbre Extraordinaria de las Américas (Monterrey, México, enero de 2004) dijo:

“Otro ejemplo del impacto de las Cumbres en el quehacer de instituciones interamericanas es el caso del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el cual ha hecho una reingeniería para comprometerse con el proceso Cumbres, convocando a los Ministros de



Agricultura a desarrollar una visión coherente de las necesidades, a diseñar planes y movilizar recursos para llevarlos adelante, generando un claro consenso sobre las acciones necesarias para construir oportunidades para los productores agrícolas, mejorar la seguridad alimentaria y abrirse a los mercados externos”.

- Además, mediante la Resolución CP/RES.826 (1338/02) aprobada el 25 de septiembre de 2002, el Consejo Permanente de la OEA avaló el proceso de reforma del IICA, y varias delegaciones felicitaron al Instituto por el liderazgo ejercido en su nuevo cometido.
- Dados los mandatos que recibimos en Quebec, Bávaro, Panamá y Monterrey, estamos convencidos de que una agenda de desarrollo debe:
 - a. Apoyar a los países en la implementación del Plan AGRO 2003-2015.
 - b. Suministrar servicios de cooperación técnica.
 - c. Dar seguimiento a la situación y perspectivas de la agricultura y la vida rural en el hemisferio.
 - d. Promover una agenda interagencial de apoyo al desarrollo rural sostenible.
- Consideramos que llevar el pulso de la agricultura y la vida rural en el hemisferio y la identificación de tendencias, amenazas, asuntos emergentes críticos y oportunidades constituyen importantes responsabilidades futuras del Instituto, en tanto que pretenda cooperar en la creación de sociedades del conocimiento. Asumir esas responsabilidades le permitirá al IICA acompañar a los Estados Miembros en la implementación del Plan



AGRO 2003-2015. En tal sentido, en 2004, las Oficinas en los Estados Miembros iniciaron un proceso dirigido a auscultar el estado de la agricultura y la vida rural en cada país, con el fin de identificar tendencias, amenazas, asuntos emergentes críticos y oportunidades en el sector.

- Este ejercicio ha sido consolidado en las dimensiones regional, temática y hemisférica para definir el estado de la agricultura y la vida rural en el ámbito hemisférico. Esperamos que ello resulte en la futura realización de conferencias sobre perspectivas en todo el hemisferio.
- Creemos que con la implementación de estas iniciativas el Instituto desempeñará un rol estratégico para la modernización del sector rural y la promoción de la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas.
- El modelo de cooperación técnica del IICA deber ser visto como un medio para iniciar y participar en un diálogo permanente entre agencias y organizaciones que buscan soluciones mejores y más eficientes a los problemas que afectan los países del hemisferio.
- Estamos altamente comprometidos a continuar con nuestra estrategia “trabajando juntos”, la cual será esencial para enfrentar los desafíos del siglo XXI y contribuir a lograr los Objetivos de Desarrollo para el Milenio.