

Por una agricultura competitiva y sustentable para las Américas

Plan de Mediano Plazo 2010-2014



Por una agricultura
competitiva y sustentable
para las Américas

Plan de Mediano Plazo 2010-2014

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2010

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: <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: James French, Héctor Iturbe, Patricia León

Corrección de estilo: Máximo Araya

Diagramado: Carlos Umaña

Diseño de portada: Carlos Umaña

Impresión: Imprenta del IICA

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Plan de mediano plazo 2010-2014: por una agricultura competitiva y
sustentable para las Américas / IICA – San José, C.R.: IICA, 2010.
38 p.; 22,86 x 20.32 cm.

ISBN13: 978-92-9248-325-8
Publicado también en inglés

1. Cooperación internacional 2. Organizaciones internacionales
3. Asistencia técnica I. IICA II. Título III. Serie

AGRIS
E14

DEWEY
338.181

San José, Costa Rica
2010

Presentación

En cada reunión de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) se reitera el espíritu de colaboración que dio origen a nuestro Instituto. En su más reciente encuentro (Jamaica, octubre de 2009), la JIA aprobó un Marco Estratégico para la acción del IICA, el cual delinea lo que los ministros de agricultura plantean como el futuro de la institución:

“El IICA del próximo decenio está llamado a prestar mayor apoyo a sus Estados Miembros y deberá adaptar su estructura y funcionamiento a ese objetivo. Para ello, deberá contar con orientaciones generales sobre la forma en que debe abordar las demandas hemisféricas y de los países, así como los posibles enfoques y ámbitos potenciales de la cooperación”.

Cada administración del IICA tiene un periodo de cuatro años para llevar a la práctica las tareas encomendadas por los Estados Miembros; para lograrlo requiere de un instrumento de planeación que permita establecer los objetivos, las prioridades y las metas a alcanzar, así como la manera en que se harán realidad; esta es la función del presente Plan a Mediano Plazo 2010-2014.

Mi administración se dio a la tarea de cumplir con esta obligación, elaborando una propuesta que puso a consideración de los Estados Miembros para sus observaciones, mediante un proceso abierto a la discusión, con miras a que se reflejaran de manera fiel no solo las prioridades de los países, sino sus perspectivas comunes y sus aspiraciones en torno a lo que debe ser la agricultura hemisférica y el papel que debe jugar el IICA en esa visión compartida. Esta publicación es una síntesis del Plan aprobado por el Comité Ejecutivo del IICA en su Trigésima Reunión Ordinaria.

Agradezco la contribución que especialistas del hemisferio, dentro y fuera del Instituto, aportaron a la construcción de este documento, a los funcionarios de los gobiernos que lo enriquecieron, y a nuestro Comité Ejecutivo que tuvo a bien aprobarlo. Espero que este Plan logre su propósito de ser brújula para la acción del IICA y punto de referencia para los países de las Américas en su búsqueda compartida del desarrollo agrícola y el bienestar rural.



Víctor M. Villalobos
Directør General

Misión

El IICA es la institución del Sistema Interamericano que provee cooperación técnica, innovación y conocimiento especializado para el desarrollo competitivo y sustentable de la agricultura de las Américas y el mejoramiento de la vida de los habitantes del campo en los países miembros.

Visión

Ser una institución líder, innovadora de la cooperación técnica para la agricultura, reconocida por sus contribuciones para alcanzar la competitividad del sistema agroalimentario, el desarrollo sustentable de la agricultura, la seguridad alimentaria, la reducción de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida en los territorios rurales de las Américas, con base en su fortaleza técnica y su capacidad para dar respuesta a los nuevos desafíos que enfrentan sus países miembros en estos temas.

Principios institucionales

- Liderazgo mediante la excelencia
- Innovación
- Enfoques interdisciplinarios y trabajo en equipo
- Excelencia en el desempeño
- Alianzas para lograr mayor impacto
- Responsabilidad social
- Responsabilidad ambiental
- Orientación a resultados y rendición de cuentas
- Eficiencia, transparencia y prudencia financiera
- Observancia de las normas y regulaciones
- Igualdad y equidad
- Respeto a la diversidad



¿Qué es el IICA?

Somos el organismo especializado en agricultura y el bienestar rural del Sistema Interamericano, y volcamos íntegramente nuestros esfuerzos hacia el logro de **una agricultura competitiva y sustentable para las Américas.**

Tenemos una visión moderna sobre los desafíos que la agricultura debe enfrentar, que van desde los efectos del cambio climático en la producción agrícola hasta la urgente necesidad de alimentar a una creciente población mundial, pasando por la apremiante necesidad de crear oportunidades y empleos para los hombres y las mujeres del campo.

Frente a tan descomunales retos, proponemos **un nuevo paradigma para la agricultura:** una agricultura que ayude a mejorar los ingresos de los países y las personas, que garantice el logro de la seguridad alimentaria y sea un baluarte para mitigar el cambio climático. Estamos comprometidos con una agricultura **más productiva, más inclusiva, más sustentable.**

Desde nuestra fundación, en 1942, hemos acumulado vasta experiencia en cooperación técnica en tecnología e innovación para la agricultura, sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, agronegocios, comercio agropecuario, desarrollo rural y capacitación.

Hoy incursionamos en temas de importancia crítica, como la relación de la agricultura con el ambiente, los recursos naturales y el cambio climático. Asimismo, apoyamos a los países a responder a los nuevos retos en campos como biotecnología y bioseguridad, agroenergía, agroturismo, agricultura orgánica, agroindustria rural, seguros agropecuarios y desarrollo rural con enfoque territorial, entre otros temas.

Trabajamos en cada uno de nuestros **34 Estados Miembros** de manera muy cercana a los ministerios de agricultura y tenemos como máxima autoridad a la **Junta Interamericana de Agricultura (JIA)**, el foro de los ministros del sector. Ejercemos, además, la Secretaría de la **Reunión de Ministros de Agricultura** en el marco del Proceso de las Cumbres de las Américas.



EL CONTEXTO

Aprovechando las oportunidades para la agricultura

Ante un entorno de crisis y de cambios dinámicos que están impactando la agricultura, aumentando los niveles de pobreza y hambre, imprimiendo volatilidad al comportamiento de los mercados y agudizando los problemas de la seguridad alimentaria, los países del hemisferio se encuentran en una posición de ventaja para atraer inversión privada hacia la agricultura y las agroindustrias.

En relación con otras regiones, la nuestra posee condiciones más equilibradas en cuanto a población, situaciones de pobreza menos extremas y una dotación de recursos naturales y biodiversidad que aún conserva una calidad razonable. Tiene, por lo tanto, la gran oportunidad de participar con ventaja en la globalización, si hace los cambios necesarios.

La inestabilidad hoy es la constante

- La demanda de China y otros países emergentes por productos básicos crece rápidamente, en momentos en que los niveles de las reservas mundiales son históricamente bajos.
- El mercado de hidrocarburos enfrenta serias dificultades que llaman a realizar un esfuerzo serio para el desarrollo de fuentes alternativas de energía y al ahorro.
- El cambio climático y la volatilidad de los precios de los insumos para producir afectan las condiciones en que se da la producción de los alimentos.

Frente a la incertidumbre que genera la inestabilidad en el escenario global, es necesario anticiparse y tomar medidas con base en un uso adecuado de la información disponible.

Una mirada a los mercados agropecuarios

Dinámico crecimiento de la **demanda**

- La población mundial sigue creciendo y mejoran los ingresos globales.
- Se recobran las exportaciones regionales, debido a la más rápida recuperación mostrada por los países asiáticos, especialmente China.
- La población se urbaniza y cambian sus hábitos de consumo.
- Los consumidores demandan productos con más valor agregado.
- Hay una demanda creciente de productos agrícolas para usos diferentes a la alimentación humana o animal.
- Se crean y amplían esquemas de integración y de libre comercio entre los países.

Para el 2050 se requerirá **duplicar la cantidad de alimentos que hoy se producen**, mientras la producción agrícola también deberá atender las crecientes demandas de insumos agrícolas para usos no alimentarios.

Los desafíos más importantes

Las Américas es una región exportadora neta de alimentos, que aún dispone de tierras potenciales para ampliar su frontera agrícola; sin embargo, aún se requiere incrementar los rendimientos de la producción agrícola, que son inferiores a los promedios mundiales.

Consecuentemente, existe una importante oportunidad para que los países del hemisferio adopten políticas proactivas que les permitan afrontar el principal desafío: **“lograr una agricultura competitiva y sustentable”**.

Una agricultura competitiva

La agricultura de los países debe **ser competitiva**, lo que permitirá aprovechar las oportunidades que presentan mercados más amplios, impulsar

Lenta expansión de la oferta

- Se reduce el ritmo de crecimiento de los rendimientos y de la productividad.
- Hay una menor disponibilidad de tierras, debido a la competencia de la expansión urbana y de otras actividades económicas, así como por la degradación y desertificación de los suelos.
- Aumentan las limitaciones en la disponibilidad de agua, recurso del que la agricultura es el principal consumidor.
- Se incrementan los impactos debidos a la variabilidad y el cambio climáticos.
- Persisten barreras arancelarias y no arancelarias que desestimulan el comercio.

En el mediano plazo persistirán los desequilibrios en los mercados agrícolas, debido a la presión de una demanda que crece frente a una oferta que aumenta más lentamente.

el logro de la seguridad alimentaria, generar empleos e ingresos y, de esa manera, contribuir a que los habitantes de los territorios rurales tengan una vida digna.

- Lograr una agricultura competitiva requiere incrementar la productividad del campo.
- El modelo de la revolución verde está agotándose, debido a sus efectos, entre ellos la disminución de la tasa de incremento de los rendimientos, y a su alta dependencia de agroquímicos, que ha agravado los procesos de contaminación y degradación ambientales.

Se requiere el desarrollo de agronegocios competitivos, a fin de **aprovechar las oportunidades de una mayor demanda** por productos de la agricultura.

Ante la cada vez mayor escasez de agua, **la productividad debería medirse no en términos de tonelada por hectárea, sino de tonelada por metros cúbicos de agua.**

- Se necesita **un nuevo paradigma tecnológico para la agricultura**, que mejore los rendimientos, pero que también impulse el uso eficiente de los recursos naturales sin dañar el ambiente y que esté al alcance de todos los actores.
- Para ser competitiva, la producción agrícola debe cumplir con requisitos de calidad e inocuidad, para lo cual se deberán **reforzar los sistemas nacionales de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos.**
- Es necesario aumentar **la inversión privada agrícola y rural** y su eficiencia, como base fundamental para fomentar la producción y reducir la pobreza.

Una agricultura sustentable e incluyente

Para ser sustentable, la agricultura precisa del uso racional y conservación de los recursos naturales y la biodiversidad.

- El nuevo paradigma tecnológico debe potenciar las capacidades de los países para hacer un uso eficiente de la base de los recursos naturales, con el fin de aumentar la producción agroalimentaria **sin dañar el ambiente.**
- El desarrollo de las tecnologías limpias y de productos menos dañinos para el ambiente, **las buenas prácticas agrícolas y las agro-biotecnologías constituyen una oportunidad** para que la agricultura regional enfrente en forma más eficiente los desafíos del futuro.
- Es necesario generar incentivos que propicien la transferencia de las tecnologías que mejoran la producción y la productividad de la agricultura desde los países que las poseen hacia los países que las demandan, con la debida atención a los derechos de propiedad intelectual.

- La ingeniería genética podrá jugar un papel muy importante, una vez se hayan establecido los mecanismos de bioseguridad correspondientes y se cuente con el acceso a la diversidad genética.
- Las relaciones de la agricultura con los recursos naturales y el ambiente son de doble vía, ya que la primera tiene su base fundamental en el uso y el aprovechamiento de los segundos, pero a su vez la actividad agrícola impacta en las condiciones, la calidad y la disponibilidad de los recursos naturales.
- Contribuir a conservar los recursos naturales, mejorar las condiciones ambientales y minimizar los daños causados por condiciones climáticas es uno de los retos más importantes que debe enfrentar la agricultura, para lo cual se deben considerar las necesidades propias de cada país.
- La demanda creciente por energía se presenta como una oportunidad para desarrollar tecnologías alternativas que generen impactos benéficos en las comunidades rurales.
- Para que la agricultura sea incluyente, deberá generar soluciones que permitan incorporar la pequeña empresa agropecuaria y la agricultura de pequeña escala y familiar, crear empleos con efectos multiplicadores en las economías rurales y reducir la pobreza rural.
- Se requiere una participación más equitativa en los beneficios del esfuerzo productivo y en las decisiones sobre los problemas y las oportunidades que enfrentan todos los actores del tejido social en los territorios rurales.

Se necesita **un nuevo paradigma tecnológico para la agricultura**, que mejore los rendimientos, pero que también impulse el uso eficiente de los recursos naturales.

La agricultura sigue siendo **la actividad más importante en la mayoría de los territorios rurales** de las Américas y es piedra angular para el logro de un mayor bienestar rural.

La agricultura y la seguridad alimentaria

La seguridad alimentaria seguirá estando en **el foco de atención de las políticas nacionales e internacionales en los próximos años**, sencillamente porque la producción de alimentos no crece al ritmo que se requiere para satisfacer el incremento de la población mundial y sus ingresos.

La extendida pobreza limita las capacidades de acceso a los alimentos. Tres de cada cuatro seres humanos pobres viven en las áreas rurales de los países en desarrollo, y de este número, un alto porcentaje depende de la agricultura como su principal actividad productiva.

La volatilidad de los precios de los productos básicos y la falta de ingresos afecta la seguridad alimentaria, porque agrava la desnutrición, genera más pobreza e inestabilidad social y dificulta la gobernanza política.

La contribución de la agricultura al logro de la seguridad alimentaria se da, no solo a través de la producción estable de más alimentos inocuos y más nutritivos, sino también por medio de la **generación de empleo**, lo que aumenta el monto de los salarios, los ingresos de los productores y las divisas de los países. **Mejores ingresos** posibilitan una mejor alimentación.

Ajustando el marco institucional

El marco institucional para la agricultura y el desarrollo rural debe modernizarse, con miras a dotar a los ministerios de agricultura de las capacidades, los instrumentos y el empoderamiento que les permitan coordinar políticas intersectoriales y concertar con los diferentes actores políticos y sociales, tales como otros ministerios, los gobiernos locales y las organizaciones de productores.

- La mayor parte de la institucionalidad de hoy no corresponde a las exigencias del contexto actual, ni a visiones más sistémicas en que los roles de los sectores público y privado se han modificado.
 - Hoy se requiere que **las instituciones revisen y renueven sus funciones** y que cuenten con personal mejor preparado, instrumentos innovadores de política, sistemas de seguimiento y evaluación, sistemas de información y una mayor dotación de recursos.
- También se deben modernizar las organizaciones de la sociedad civil, entre ellas las organizaciones de productores agropecuarios.

Las políticas agrícolas y las políticas para la agricultura

Las políticas para la agricultura, así como las relacionadas con el desarrollo rural y la seguridad alimentaria, exceden el ámbito de trabajo de los ministerios tradicionalmente responsables del sector.

- Ahora se exige una mayor concertación con un abanico más amplio de actores.
- Al formular y aplicar políticas para la agricultura, se deben tomar en cuenta otras políticas fuera del sector. Para abordar con éxito los actuales desafíos y aprovechar las oportunidades que se derivan del contexto, se requiere desarrollar políticas de Estado para la agricultura, que contemplen sus múltiples vinculaciones con la sociedad, el ambiente y los recursos naturales y que privilegien el diálogo y la concertación.

Para poder apoyar con éxito a los países en esta enorme tarea, el IICA debe trabajar en el marco de la cooperación con otras entidades.



2 EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Ajustando el IICA a los desafíos

Como agencia especializada del Sistema Interamericano, el IICA debe dar respuesta a las demandas de sus Estados Miembros en los campos temáticos de su competencia. Para afrontar esa tarea debe:

- Privilegiar la provisión de **bienes públicos internacionales**.
- Atender las diferencias que se derivan de la **heterogeneidad**.
- Contar con las **capacidades y solvencia técnicas** para atender las demandas de los países o la posibilidad de movilizarlas.
- Tener la **flexibilidad** para atender los temas nuevos que emergen como críticos para la agricultura.

El IICA debe brindar respuestas para aprovechar oportunidades y solucionar problemas comunes y particulares de sus países miembros y hacer frente a problemas globales que impactan la competitividad y la sustentabilidad de la agricultura, privilegiando la acción conjunta para el logro de objetivos comunes. Además, las acciones y propuestas del IICA han de:

- ser implementadas en los ámbitos hemisférico, regional y nacional y ser apropiadas por cada uno de los países miembros;
- coadyuvar con sus países miembros a reducir en forma efectiva las brechas existentes que limitan su desarrollo;

El IICA reconoce **la gran complejidad y magnitud de las oportunidades y los retos que debe enfrentar la agricultura** en relación con la productividad y la competitividad, los territorios rurales, los efectos del cambio climático, el manejo de los recursos naturales y la seguridad alimentaria.

Para cumplir sus compromisos, **el IICA debe ser focalizado, visionario, líder, innovador, basado en el conocimiento,** orientado a la provisión de bienes públicos, complementario, integrado y estructurado de acuerdo con su misión.

- apoyar mayormente a los países menos desarrollados y buscar que el apoyo sea brindado en forma equilibrada entre regiones y países; y
- respetar los principios de autonomía y soberanía de los pueblos y naciones.

Objetivos estratégicos y acciones prioritarias

El IICA, como organismo líder en agricultura en el hemisferio, ofrece cooperación técnica para que los países puedan enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades para alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

1. Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola

El IICA se propone promover la innovación tecnológica, organizativa y humana para elevar la competitividad, aumentar la producción y contribuir a mejorar el funcionamiento de los mercados agrícolas, de manera social y ambientalmente sustentable. Esos esfuerzos deberán **enfocarse en los pequeños y medianos productores agrícolas**, que tienen problemas de acceso a mercados modernos.

2. Potenciar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios y al bienestar rural

El Instituto apoya los esfuerzos nacionales dirigidos a la formulación de políticas y estrategias que contribuyan a lograr una mayor articulación y coordinación de las instituciones que tienen un papel protagónico en el

desarrollo y el bienestar rurales, para **potenciar la relación de doble vía entre la agricultura y los territorios rurales.**

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

El IICA provee conocimientos y asesoría para fortalecer las capacidades institucionales y humanas de los países miembros, con el fin de **posicionar el tema en sus agendas nacionales** para encontrar un balance adecuado entre las políticas de gestión ambiental y las políticas de desarrollo agrícola; para consolidar y fortalecer sus esfuerzos en la búsqueda de nuevas formas de producción que respeten el ambiente, con la finalidad de **reducir los impactos negativos de la agricultura tradicional** sobre los recursos naturales y la salud de los ecosistemas; y para formular políticas, estrategias y marcos institucionales que permitan preparar al sector para adaptarse al cambio climático.

4. Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria

El Instituto brinda apoyo en el desarrollo de políticas, estrategias y marcos institucionales orientados a **aumentar los aportes de la agricultura de pequeña escala y familiar a la seguridad alimentaria** de los países, tanto desde la vertiente de la oferta alimentaria como desde la del acceso de los productores de pequeña escala a los alimentos.

El IICA facilita la **cooperación horizontal entre países**, con el fin de brindar apoyo a sus Estados Miembros en temas en que otros países tienen más capacidades y conocimientos.

El Instituto ha considerado que deberá concentrar sus limitados recursos y esfuerzos en **contribuir al logro de aquellos objetivos estratégicos** en los que el Instituto tiene más capacidad técnica, experiencia y reconocimiento.

Objetivos de la cooperación técnica

Cada uno de los siguientes objetivos de la cooperación técnica aborda una dimensión diferente de la agricultura:

Innovación tecnológica

El IICA se propone apoyar a sus Estados Miembros en sus esfuerzos dirigidos a **incrementar y extender la innovación** en la agricultura para mejorar la productividad, la competitividad y el comercio y, de esa manera, apoyar la seguridad alimentaria y el desarrollo de sus países miembros.

Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos

El IICA continuará apoyando a los países en este campo, particularmente en el **desarrollo de instrumentos de políticas y regulaciones modernas y armonizadas**, en la modernización de los servicios nacionales, en la implementación de mecanismos hemisféricos y regionales de cooperación e información en el tema, en la adopción en los países de las normativas internacionales y en el establecimiento de mecanismos de colaboración público-privada en el marco de la cooperación con las agencias internacionales especializadas.

Agronegocios y comercialización

El IICA apoya los países en el desarrollo de políticas, marcos institucionales y capacidades para crear **ambientes propicios para los**

negocios agrícolas, así como una nueva mentalidad y capacidades en los productores, mediante el fortalecimiento de sus capacidades individuales y colectivas para abastecer a los mercados y para competir exitosamente en ellos. Respalda a sus Estados Miembros en el desarrollo de políticas públicas, estrategias e instituciones para el fomento y desarrollo de mercados locales más transparentes y eficientes, así como en el desarrollo de mecanismos e instrumentos que reduzcan riesgos y que permitan una mayor vinculación de los pequeños productores con los mercados. Contribuye a desarrollar estrategias y a fortalecer la institucionalidad para fomentar el comercio internacional agrícola como factor de desarrollo, a la vez que ayudará a sus países miembros a **desarrollar capacidades** que les permitan administrar mejor y sacar mayor provecho de los acuerdos comerciales suscritos.

Gestión en territorios, agricultura y bienestar rural

El Instituto contribuye a desarrollar instrumentos para valorar la verdadera contribución de la agricultura en los territorios rurales, así como a establecer las relaciones de carácter intersectorial entre las políticas públicas y los instrumentos que impactan sobre el territorio, con miras a **optimizar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios rurales** y, de esta forma, maximizar las rentas sociales que se generan en la actividad productiva agrícola. Asimismo, apoya a los gobiernos en la ejecución de proyectos en los territorios rurales e incentiva la utilización en la agricultura de buenas prácticas de responsabilidad social, comercio justo y otras que fomenten la armonía entre la producción y las comunidades rurales.

El compromiso que asume la Dirección General del Instituto es **contribuir a las grandes metas del desarrollo de los países** asociadas a los objetivos estratégicos identificados.

La agricultura es considerada como una **actividad especialmente sensible**, ya que está expuesta a riesgos de origen múltiple y diverso.

Seguridad alimentaria

El IICA apoya a sus Estados Miembros en el desarrollo de políticas, estrategias e institucionalidad dirigidas a **aumentar los aportes de la agricultura, especialmente la de pequeña escala, a la seguridad alimentaria** de los países, tanto desde la perspectiva de la visión nacional, como desde la del acceso de los productores de pequeña escala a ingresos que les permitan adquirir los alimentos y producir alimentos básicos. El Instituto se propone contribuir al desarrollo de políticas, estrategias y capacidades que mejoren la producción, la productividad, los procesos de agregación de valor y el acceso de esos productores a los mercados, para lo cual les facilitará el acceso a activos productivos, a instrumentos de mitigación de riesgos, a formas de organización que les permitan mejorar sus capacidades de negociación en los mercados de insumos y de productos, a financiamiento y a seguros agrícolas.

Recursos naturales y cambio climático

La agricultura es considerada como una actividad especialmente sensible, ya que está expuesta a riesgos de origen múltiple y diverso. Los países miembros del IICA han manifestado en gran cantidad de foros y bajo diversas circunstancias su preocupación de contar con estrategias e instrumentos para la gestión de estos riesgos, de tal suerte que sus productores puedan tomar oportunamente las mejores decisiones productivas con ciertos límites de confianza.

El **manejo de la gestión de riesgos** en agricultura debe enfocarse en los distintos tipos de riesgos a los que se enfrenta el productor o el agricultor: los naturales, los inherentes a los mercados de productos, los

¿Qué hace el IICA?

Con el propósito de garantizar que el accionar del Instituto esté focalizado temáticamente y en aquellas áreas donde pueda garantizar que se alcanzará mayor impacto, se han definido las siguientes modalidades de intervención:

- Diseño, análisis y evaluación de políticas y estrategias públicas
- Fortalecimiento y modernización de las instituciones
- Creación y desarrollo de capacidades
- Gestión de conocimiento para la agricultura y el bienestar rural
- Acompañamiento a los países en temas puntuales y proyectos de inversión

El IICA apoya a los países en el desarrollo y gestión de proyectos de inversión dirigidos a impulsar la modernización institucional.

financieros, etc. Por otra parte, durante los últimos años ha aumentado la cantidad de desastres naturales en el mundo, tendencia que se prevé se va a agudizar en el futuro. También se ha experimentado un incremento en la incidencia y severidad de enfermedades y epidemias, que rápidamente se expanden a nivel mundial y causan graves pérdidas humanas y económicas.

El Instituto contribuye con las instituciones de los países, especialmente los ministerios de agricultura, en el **desarrollo de políticas públicas**, la elaboración e implementación de estrategias sectoriales, la aplicación de instrumentos de política y la provisión de información oportuna, de modo que todo ello contribuya a **reducir los niveles de incertidumbre** de los productores en la actividad agrícola y les ayude a mejorar la productividad y la competitividad.



ESTRATEGIA OPERATIVA

Asegurando la articulación y la excelencia

El IICA prioriza sus esfuerzos de cooperación en cuatro programas de concentración técnica y en dos programas de coordinación transversal.

Programas de concentración técnica

Los programas de concentración técnica contribuyen a asegurar una producción agrícola competitiva y sustentable y el bienestar rural. Son los siguientes:

- Innovación para la productividad y la competitividad
- Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos
- Agronegocios y comercialización
- Agricultura, territorios y bienestar rural

Programas de coordinación transversal

Para la ejecución del PMP 2010-2014, además de los programas de concentración técnica, se han definido dos programas de coordinación transversal, mediante los cuales se brindará atención a los temas prioritarios del Instituto. Tales programas son los siguientes:

- Agricultura, manejo de recursos naturales y cambio climático
- Agricultura y seguridad alimentaria

Estos programas deben asegurar que las acciones del IICA apoyen a los países miembros a lograr sus objetivos superiores; y ayudar a los ministros de agricultura a adoptar las políticas que permitan que la agricultura contribuya de manera efectiva al logro de sus objetivos de desarrollo nacional.

Los programas del Instituto abarcan los temas en que el IICA cuenta con mayor capacidad y experiencia y que **son estratégicos para la mayoría de los ministerios de agricultura del hemisferio.**

El CAESPA trabaja con los líderes de los programas del IICA, con un grupo técnico de apoyo que posee **experiencia en análisis económicos, comerciales, políticos y sociales** y con profesionales de alto nivel.

Llevándole el pulso a la agricultura

Para contar con análisis estratégicos en temas de la agricultura, que permitan a los ministerios de agricultura y a los gobiernos de los países miembros anticiparse a los hechos, responder a emergencias y desarrollar visiones de Estado a largo plazo, el IICA cuenta con un **Centro de Análisis Estratégico para la Agricultura**. Sus principales funciones son las siguientes:

- Realizar análisis prospectivos y estratégicos sobre los temas de la agricultura y sobre las políticas públicas que más inciden en el quehacer del sector.
- Apoyar a la Dirección General del IICA, a sus órganos superiores de gobierno y a todo el Instituto con datos, análisis de datos e información sobre la agricultura en el mundo y en el hemisferio.
- Desarrollar, validar y poner a disposición de los países miembros del IICA metodologías e instrumentos para el análisis oportuno de la contribución y evolución de la agricultura.
- Dar seguimiento a los avances en las negociaciones comerciales, particularmente aquellas que tienen lugar en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Coordinar los foros técnicos del IICA y asegurar que cumplen con parámetros de excelencia y de calidad.

El Centro privilegiará el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS DE CONCENTRACIÓN TÉCNICA Y DE COORDINACIÓN TRANSVERSAL	OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE CONCENTRACIÓN TÉCNICA Y DE COORDINACIÓN TRANSVERSAL
OE 1: Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola	<i>Innovación para la productividad y la competitividad</i>	1. Mejorar la investigación, la innovación y la transferencia/extensión tecnológica para una agricultura competitiva y sustentable.
	<i>Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos</i>	2. Mejorar las condiciones para fomentar el comercio internacional agropecuario como factor de desarrollo, tomando en cuenta las medidas de carácter fito y zoonosanitario.
	<i>Agronegocios y comercialización</i>	3. Desarrollar agronegocios competitivos e incluyentes por medio del aumento de capacidades empresariales y organizativas que mejoren la gestión de los productores.
OE 2: Potenciar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios y al bienestar rural	<i>Agricultura, territorios y bienestar rural</i>	4. Mejorar la contribución de la agricultura al bienestar y desarrollo sustentable de los territorios rurales y las condiciones de la agricultura de pequeña escala y la agricultura familiar, para aumentar su bienestar y contribución al desarrollo.
OE 3: Mejorar la adaptación de la agricultura al cambio climático y el uso de los recursos naturales	<i>Agricultura, manejo de recursos naturales y cambio climático</i>	5. Mejorar el manejo, la gestión de riesgos y la respuesta a emergencias, con el fin de reducir la vulnerabilidad de la agricultura, incluidos los riesgos fito y zoonosanitarios; promover la adaptación de la agricultura a los efectos de la variabilidad climática y mitigar los impactos de las actividades productivas sobre el ambiente y los recursos naturales.
OE 4: Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria	<i>Agricultura y seguridad alimentaria</i>	6. Mejorar la calidad, la disponibilidad y el acceso a alimentos sanos e inocuos, así como impulsar la modernización y el fortalecimiento de los mercados agropecuarios domésticos para que su operación sea más eficiente, transparente e incluyente, para contribuir a la seguridad alimentaria de los países.

La cooperación técnica es el centro del quehacer institucional. **Se busca enfocar y fortalecer la capacidad institucional orientada a apoyar a los países miembros** en sus esfuerzos por lograr la productividad, la competitividad, la sustentabilidad y la equidad en el sector agropecuario.

Articulación de la cooperación técnica

Los **proyectos de cooperación técnica** son el elemento básico para canalizar y articular las acciones de la cooperación técnica por medio de productos y servicios orientados a alcanzar objetivos y resultados estratégicos.

Los proyectos de cooperación técnica deberán contribuir a:

- Materializar los objetivos incluidos en el PMP 2010-2014 y los lineamientos de la Dirección General.
- Materializar los conceptos, las metodologías y los instrumentos de los programas de concentración técnica y de coordinación transversal del PMP.
- Articular las acciones de las entidades responsables de la cooperación técnica en el IICA.
- Liderar y orientar a los equipos técnicos institucionales formados por especialistas en todos los ámbitos técnicos de la institución.
- Diseñar y apoyar la puesta en marcha de bienes públicos internacionales.

- Incrementar las acciones de cooperación técnica y mejorar la gestión de la cooperación técnica.
- Identificar, desarrollar y promover los proyectos estratégicos que se realizan con los países y las entidades responsables de la cooperación técnica.

Nuestras herramientas

Los instrumentos para la cooperación técnica son las herramientas mediante las cuales el IICA implementa sus acciones. Los más importantes son los siguientes:

- Análisis prospectivo, estudios y análisis de la situación y evaluaciones de impacto
- Capacitación en los temas de competencia del IICA
- Nuevos marcos conceptuales, metodologías, modelos e instrumentos
- Instrumentos de gestión del conocimiento
- Intermediación técnica y movilización de la cooperación
- Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
- Servicios técnicos especializados
- Cooperación técnica directa
- Desarrollo y administración de proyectos

Los proyectos de la “estrategia IICA-país” serán **la unidad básica para la programación**, la articulación con los programas, la asignación presupuestaria, la evaluación de las Oficinas y la rendición de cuentas en los países.

Se apoyará a los países en sus esfuerzos por adoptar posiciones conjuntas en temas de alta relevancia para todo el hemisferio, **como la canalización de recursos financieros internacionales** para apoyar la agricultura, entre otros.

Enfocados en la demanda

El Instituto jerarquiza sus acciones en **tres ámbitos de acción**: hemisférico, regional y nacional, a fin de atender adecuadamente las demandas de los países miembros y garantizar una mayor racionalidad en el uso de sus recursos.

Ámbito hemisférico

La cooperación técnica se orientará al desarrollo de bienes públicos hemisféricos. Estos bienes permitirán **compartir el conocimiento entre los países de la región**, reforzar las capacidades de los países en temas de interés e importancia de todos, fortalecer la participación conjunta de los países en el **desarrollo de normas internacionales de relevancia**, realizar estudios sobre la situación y las perspectivas de la agricultura, hacer análisis prospectivos y producir y distribuir publicaciones en temas prioritarios.

Ámbito regional

Se formulará una estrategia del IICA para cada región, en la que se identificarán los objetivos estratégicos y los programas de concentración técnica prioritarios. Estos programas se orientarán al desarrollo de bienes públicos internacionales en **temas de interés común para la región**. Se continuará prestando apoyo a los foros políticos regionales establecidos por los ministros de agricultura y se promoverá la vinculación del Instituto a otros foros políticos en campos como el comercio y el ambiente, con el fin de lograr la adopción de medidas que deriven en beneficios para la agricultura del hemisferio.

Ámbito nacional

Para cada país se desarrollará una estrategia de cooperación técnica del IICA (“estrategia IICA-país”), mediante la cual se orientará y encauzará la cooperación que el IICA brindará a cada uno de sus países miembros.

La “estrategia IICA-país” será un instrumento de gran visión desarrollado para cada una de las oficinas de IICA en los países miembros. Se elaborará en consulta con las autoridades sectoriales del país, con base en las prioridades nacionales que se relacionen y correspondan directamente con los objetivos estratégicos incluidos en el Plan Estratégico 2010-2020. Estará orientada, por consiguiente, al logro de esos objetivos estratégicos y se articulará estrechamente con los programas de concentración técnica.

El IICA podrá **desarrollar proyectos para grupos de países que comparten el interés en determinado tema,** aunque estén ubicados en diferentes regiones.

Para afrontar los retos del siglo XXI, se requieren instituciones del siglo XXI.

Redes temáticas institucionales

Los especialistas se integrarán en redes temáticas institucionales para la cooperación técnica, que constituirán **equipos del propio IICA** articulados alrededor de los programas de concentración técnica.

Las redes estarán dirigidas por los líderes de los programas de concentración técnica y conformadas por los especialistas de la Sede Central, los especialistas internacionales ubicados en las regiones y los especialistas locales. Los Representantes del IICA en los países también formarán parte de las redes temáticas.

Tendrán los siguientes propósitos:

- Acompañar en la ejecución de los proyectos de cooperación técnica.
- Gestionar el conocimiento en áreas de su competencia.
- Crear modelos e instrumentos innovadores para la cooperación técnica.
- Acompañar a los gobiernos en la implementación de políticas públicas.
- Contribuir a la creación de bienes públicos internacionales.
- Prestar asistencia en el seguimiento y evaluación de los resultados de la cooperación técnica.
- Diseñar e implementar procesos para compartir experiencias y promover la movilización de capacidades y recursos entre países y regiones.

- Integrarse y hacer más eficiente la cooperación técnica y más efectiva la participación del personal del Instituto.
- Incorporar especialistas externos, en función de su conocimiento y experiencia en las áreas respectivas.
- Vincularse a redes externas creadas por otras instituciones afines al Instituto.

Gestión de las relaciones externas

El IICA hace énfasis en la generación y gestión de alianzas entre los Estados Miembros para propiciar la cooperación horizontal y el intercambio de experiencias.

- Reconoce la importancia de fortalecer el acercamiento con universidades, centros de investigación y tecnológicos y otras organizaciones de la sociedad civil.
- Busca dinamizar la relación con las agencias internacionales de cooperación, multilaterales y bilaterales, así como de las instituciones financieras internacionales.
- Promueve las relaciones con organizaciones que atienden otros ámbitos, con las cuales se busca definir una agenda amplia para la agricultura.

4 GESTIÓN DE SERVICIOS CORPORATIVOS



Facilitando y potenciando la cooperación técnica

A fin de asegurar una implementación pertinente y de calidad en el apoyo a los programas y proyectos de cooperación técnica y a su gestión institucional, así como a los procesos de planeación, evaluación y de relaciones externas, el IICA parte del siguiente objetivo de gestión institucional:

Facilitar y potenciar el logro de los servicios de cooperación técnica de forma oportuna, efectiva e integral, en el marco de las normas del Instituto y bajo un enfoque de mejora continua, racionalidad, rendición de cuentas y transparencia.

Las condiciones económicas que se han dado entre 2007 y 2010 afectaron tanto a los mercados internacionales financieros (lo que ha generado, entre otras cosas, limitaciones en el acceso al crédito), como a los mercados comerciales. Sin embargo, hoy existen grandes ventajas como resultado de la globalización y los avances tecnológicos, que constituyen oportunidades para crear nuevos modelos de gestión que hagan más competitivos los procesos de la cadena productiva, sustentados en la generación de conocimiento, la innovación y la administración eficiente de los escasos recursos.

El IICA no permanece ajeno a estas tendencias y a la urgente necesidad de adecuar sus procesos de organización y anticipar, en lo posible, situaciones que puedan afectar sensiblemente las actividades de cooperación técnica planeadas para el período 2010-2014.

Hoy existen grandes ventajas como resultado de la globalización y los avances tecnológicos, que constituyen oportunidades para crear **nuevos modelos de gestión.**

El Instituto realiza una **conducción coordinada, pertinente y comprometida** de los procesos relativos a gestión del talento humano, a finanzas, a programación y presupuesto y a servicios corporativos.

En este sentido, gestiona sus actividades corporativas bajo una visión de integración y coordinación de esfuerzos con las áreas sustantivas y la búsqueda permanente de la mejora continua.

En un novedoso modelo, la administración debe convertirse en una oficina de servicios corporativos integrales que **faciliten y acompañen las actividades de cooperación técnica** y sus contribuciones, para lo cual se respetará plenamente la normativa institucional y se hará un uso racional de los recursos. De esta manera, se lograrán mayores y mejores resultados.

Para ese propósito, realiza una conducción coordinada, pertinente y comprometida de los procesos relativos a **gestión del talento humano**, a **finanzas**, a **programación y presupuesto** y a **servicios corporativos**, con el fin de garantizar que el apoyo que dichos procesos brindan para acompañar las actividades de cooperación técnica sea oportuno y de calidad.

Evaluando la calidad de la cooperación técnica

El IICA asume con seriedad la responsabilidad de monitorear y evaluar la efectividad del PMP 2010-2014, con el fin de proporcionar en forma oportuna retroalimentación a la Dirección General acerca de la ejecución de las acciones de cooperación técnica y de la calidad de los servicios y productos que el Instituto entrega, proporcionando **información y recomendaciones de mejora** para una eficaz toma de decisiones en el nivel gerencial.

- La evaluación del desempeño técnico es una actividad sistemática y el **principal instrumento para la revisión interna** y la verificación del cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto.

- Esta responsabilidad se asume en forma coordinada y continua con las áreas técnicas, a fin de incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios de cooperación.
- El sistema incluye un proceso consistente, periódico, sistémico e integral de planeación, monitoreo y evaluación de los proyectos, los programas de concentración técnica y del PMP, que asegure **el cumplimiento de los objetivos estratégicos** en el nivel correspondiente.
- Se ha establecido un Sistema Integrado de Gestión, que promoverá el planeamiento a mediano plazo, simplificará el planeamiento anual y la evaluación individual, alineará el trabajo de los funcionarios a los objetivos institucionales, fortalecerá la cultura de evaluación hacia la mejora continua y promoverá la retroalimentación constante.

El IICA asume con seriedad la responsabilidad de **monitorear y evaluar la efectividad del PMP 2010-2014**, con el fin de proporcionar en forma oportuna retroalimentación a la Dirección General.

Impreso en la Imprenta del IICA
Sede Central, San José, Costa Rica
Tiraje: 1000 ejemplares



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apartado Postal 55-2200

San José, Vázquez de Coronado, San Isidro 11101 — Costa Rica

Tel.: (506) 2216 0222 / Fax: (506) 2216 0233

Dirección electrónica: iicahq@iica.int

Sitio Web: www.iica.int