



**DIRECCION GENERAL**  
**Reunión de Directores Regionales**

---

**REUNION CON LOS DIRECTORES  
DE LOS CENTROS REGIONALES**

**VOLUMEN II**  
**DOCUMENTOS**

**San José, Costa Rica**  
**7 al 11 de setiembre de 1998**

**Volumen II**  
**CONTENIDO**

**DOCUMENTOS**

<b>1. Exposición del Sr. Roberto Serra sobre los temas de “Visión y Posicionamiento”.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Financiamiento del Fondo Regular y Asignación Presupuestaria para 1999 e Informe del Director General sobre las Recomendaciones del Grupo G-6 .....</b>	<b>63</b>
<b>3. Nueva Política de Recuperación de Costos por el Manejo de Recursos Externos .....</b>	<b>81</b>
<b>4. Plan de Mediano Plazo (PMP) 1998-2002 .....</b>	<b>93</b>
<b>5. Presentación sobre la Fundación AGRIFUTURO .....</b>	<b>159</b>



**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

---

**FINANCIAMIENTO DEL FONDO REGULAR  
Y ASIGNACION PRESUPUESTARIA PARA 1999  
E INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE  
LAS RECOMENDACIONES DEL GRUPO G-9**

**Consortio de Planeamiento Estratégico  
CONPLAC**

**San José, Costa Rica  
7 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



**COMITÉ EJECUTIVO**

**Decimoctava Reunión Ordinaria  
San José, Costa Rica  
28-30 octubre 1998**

**PLAN DE MEDIANO PLAZO (PMP) 1998-2002  
VISION ESTRATEGICA**

**IICA/CE/Doc.347(98)  
24 agosto 1998  
Original: español**

**LA AGRICULTURA:  
*MAS ALLA DE UNA VISION SECTORIAL***

**Plan de Mediano Plazo 1998 - 2002**

**Propuesta a los Estados Miembros para su Discusión y Aprobación  
en cumplimiento a la Resolución No. 308 (13 octubre 1997)  
de la Novena Reunión Ordinaria de la JIA**

**Agosto 1998  
San José, Costa Rica**

# CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>Presentación .....</b>	<b>iii</b>
<b>Capítulo I: Bases para una Agenda Interamericana para la Agricultura .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II: Marco Estratégico.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Misión .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Visión .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Estrategia General.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo III: Los Servicios de Cooperación del IICA .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Areas Estratégicas para los Servicios de Cooperación .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Campos Prioritarios de Acción .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Prioridades Regionales .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Modalidades de los Servicios de Cooperación .....</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo IV: Recursos Institucionales.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Recursos Humanos .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Recursos Financieros.....</b>	<b>35</b>
<b>4.3 Informática.....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo V: La Transformación Institucional para los Nuevos Retos.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Cultura Institucional .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Organización Institucional .....</b>	<b>40</b>
<b>5.3 Descentralización .....</b>	<b>44</b>
<b>5.4 Red Interamericana de Relaciones Externas .....</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo VI: Planeamiento Estratégico y Operativo .....</b>	<b>49</b>
<b>6.1 Principios y Componentes .....</b>	<b>49</b>
<b>6.2 Planeamiento Estratégico .....</b>	<b>50</b>
<b>6.3 Planeamiento Operativo .....</b>	<b>51</b>

# PRESENTACION



## 1. LAS REFORMAS

La consolidación de la democracia, la estabilidad macroeconómica y el crecimiento sostenido, el cual aún no ha podido alcanzar los niveles de la década de los setenta, son algunas de las características relevantes de la presente década, en las que, salvo contadas excepciones, el conjunto de países de América Latina y el Caribe (ALC) ha mostrado un comportamiento muy alentador.

Los flujos de inversión externa y la tendencia favorable del sector exportador han probado ser los instrumentos de mayor impacto para la recuperación de estas economías. Sin embargo, se debe reconocer que existen diferencias marcadas entre países, ya que no todos han implementado las reformas a la misma velocidad, ni éstas han tenido un patrón uniforme en todos los países.

Por lo regular la estabilidad macroeconómica ha venido acompañada de un proceso de reformas, especialmente en los sectores comercial, tributario y financiero. Sin embargo, con frecuencia las reformas aplicadas no han alcanzado ni la profundidad ni la cobertura<sup>1</sup> necesarias para satisfacer las exigencias del entorno, limitando así las oportunidades que brinda la estabilidad para alcanzar un mayor crecimiento. Esto, a su vez, ha sido un factor influyente en el surgimiento de frecuentes tensiones sociales que afectan la consolidación de los primeros logros de este proceso.

Un factor a destacar, responsable en muchos de generar inestabilidad política y de reducir la velocidad de las reformas, es el desempleo. Este se ha incrementado en los últimos años a tal punto que en muchos países alcanza niveles preocupantes, especialmente al tomar en consideración el subempleo. A lo anterior, se le suma el hecho de que el gasto social, especialmente en salud y educación, a pesar del esfuerzo de los Estados, no ha sido suficiente para poder satisfacer las demandas de una población caracterizada por altos índices de pobreza.

Son muchos los problemas que aún enfrentan varios países del hemisferio para alcanzar niveles sostenibles de crecimiento que se traduzcan en un mejoramiento real del bienestar. Nuevos retos y nuevas restricciones comienzan a surgir en la medida en que el proceso avanza, lo que exige, además de imaginación, creatividad, perseverancia y consistencia en las políticas macroeconómicas, la democratización de las instituciones.

Apenas se está entrando en una etapa intermedia del proceso de estabilización y reforma, donde son comunes los reajustes y las correcciones para neutralizar los efectos desestabilizadores, de orden interno y externo, que continuamente desencadenan crisis coyunturales que frenan iniciativas en marcha y hacen retroceder los avances logrados.

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, no se realizaron reformas en el área de la formación de capital humano, el cual es un factor de fundamental importancia para el crecimiento.

Las crisis asiáticas y sus efectos colaterales son el ejemplo más reciente en el escenario internacional y el Fenómeno del Niño en el escenario nacional.

El camino a seguir para enfrentar los futuros retos del desarrollo no cambia, en esencia, el contenido del modelo prevaleciente, pero sí el énfasis en sus prioridades. Las reformas deben focalizarse ahora hacia dimensiones conocidas pero no suficientemente atendidas: es preciso darle un vigoroso empuje a cuestiones tales como la descentralización, la concertación con la sociedad civil, la globalización de los mercados, la innovación científico-tecnológica, la gobernabilidad y, desde una nueva perspectiva, la eficiente administración y reasignación de los recursos públicos<sup>2</sup>. Todo esto requiere de un marco jurídico institucional que transmita suficiente confianza y seguridad a la sociedad en su conjunto y a sus potenciales y necesarios socios económicos.

## 2. LA AGRICULTURA

### 2.1 Comportamiento

La agricultura, en su sentido restringido, como actividad productiva agropecuaria, aún manteniendo su peso en la actividad económica de ALC, muestra tendencias crecientes inferiores a las del conjunto de la economía. Por ejemplo, para el período 1990-1996, mientras que el valor agregado de la agricultura creció anualmente al 2.7%, el PIB de toda la economía lo hizo al 3.3%.

El auge de los setenta, las crisis de los ochenta y la recuperación en el transcurso de esta década presentan comportamientos diferentes entre el PIB total y el valor agregado de la agricultura. En los años setenta el PIB total creció a una tasa anual de 6.0%, en los ochenta cayó a 1.0%, y, en los noventa se recupera con un 3.3%. La agricultura siguió el mismo patrón, pero, con variaciones menos drásticas: creció un 3.5% en los años setenta, un 2% en los ochenta y un 2.7% en el transcurso de esta década.

Al comparar los daños sufridos por la agricultura con respecto a la economía, como un todo, es destacable la capacidad que mostró la primera para amortiguar los efectos de la crisis de los años 80. Esto se explica, en parte, por el efecto que tenían las políticas proteccionistas sobre la agricultura, aunque hay que reconocer que favorecían a los sectores menos eficiente de la economía. Ahora, de nuevo se reconoce, que a partir de las reformas, la agricultura está mostrando una notable capacidad para aprovechar las ventajas que ofrece el mercado, lo que se aprecia al observar los índices de crecimiento en las

---

<sup>2</sup> Cabe destacar que ya se ha planteado un nuevo paquete de reformas, cuya intención es subsanar las debilidades y carencias asociadas a las anteriores. En este sentido, el BID señala cuatro objetivos principales que sirven como lineamientos generales para impulsar una nueva generación de políticas que viabilicen el logro de los objetivos de las reformas propuestas por este organismo, estos son: profundizar las reformas de mercado, reducir los canales de volatilidad (lo cual se hará por medio de política fiscal y políticas monetaria y de ahorro), acelerar la acumulación del capital humano y ampliar la gama de instrumentos en busca de la equidad (mediante la reestructuración del mercado de factores y de las instituciones públicas).



exportaciones, la diversificación de los bienes producidos y la fuerte tendencia al encadenamiento con otros sectores.

Por ejemplo, en las últimas dos décadas, aunque las importaciones han crecido anualmente en un 10%, las exportaciones de productos agropecuarios de ALC lo han hecho en un 7.5%, y muestran balances netos positivos. Asimismo, estas exportaciones se han diversificado a tal punto que las frutas y las hortalizas han superado, en valor, a los productos tradicionales como café, azúcar y carne, entre otros, los cuales, a finales de la década de los 70, representaban el 66% del valor total.

La agricultura puede mostrar tendencias decrecientes o crecientes, a nivel regional o hemisférico, dependiendo de los períodos de tiempo que se analicen, pero la realidad es que, en la mayoría de los países, esta actividad ha jugado un papel estelar, tanto en el proceso de crisis como en el de recuperación económica. Más aún, lo sigue jugando en la etapa de crecimiento sostenido que muestran algunos países del hemisferio y que se refleja en sus principales indicadores macroeconómicos.

## 2.2 Una Visión Renovada

La agricultura, vista en una dimensión prospectiva de mediano y largo plazo, ya no podrá ser objeto de un análisis aislado y sesgado donde predomine una visión autárquica. Su naturaleza multidimensional, e interdependiente, le abre nuevos espacios en el resto de la economía pero, a la vez, le exige el despliegue de comportamientos diferentes y alianzas complejas e innovadoras.

Los productores tendrán que adoptar, gradualmente, nuevas tecnologías y esto tornará más compleja la actividad productiva pero también la volverá más competitiva. Los productores tendrán que aprovechar todos los medios a su alcance para poder acceder a las redes nacionales e internacionales de servicios de apoyo técnico, de información y de comercio, en un mercado cada vez más globalizado, exigente y sensible a la calidad y precio de los bienes.

La lucha por ser cada vez más competitivos ha dado pie a un enfoque sistémico de la agricultura, en el cual ésta ya no se puede seguir viendo como una simple actividad para producir alimentos, sino como un negocio que para ser rentable tiene que contar con sistemas de comercialización eficientes, buenos proveedores de servicios, adecuada infraestructura, tecnologías de punta que garanticen la sustentabilidad de los recursos y una fuerte vinculación con la industria y el sector exportador<sup>3</sup>.

Suficientes datos y argumentos sustentan esta interesante visión del futuro, en donde claramente predomina el uso, cada vez más intenso, de tecnologías de punta y un manejo mucho más racional de los recursos naturales. Sin embargo, esta visión optimista del futuro no puede hacernos olvidar la realidad en que viven millones de campesinos en las Américas.

---

<sup>3</sup> Como expresan Alvin y Heidi Toffler, "una de las más avanzadas industrias del siglo 21 pudiera bien ser la industria más atrasada de la actualidad: la agricultura".

En la medida en que se profundicen y se consoliden los procesos de reforma, la nueva institucionalidad de la agricultura también se consolidará. Este es un requisito fundamental para que la agricultura se inserte más rápidamente en el nuevo paradigma económico y una forma de atraer otras actividades rurales no agrícolas al mercado.

La pobreza rural es en muchos casos extrema y su tratamiento tradicional limita las posibilidades de superarla. Pero hay que reconocer que la agricultura por sí sola no puede eliminar la pobreza rural, aunque su desarrollo es una condición necesaria para ello.

En el combate de la pobreza rural también hay que abandonar el enfoque sectorial. La integración de la agricultura con las demás actividades rurales no agrícolas y de éstas con el mercado, es probablemente la alternativa más viable para abordar y superar el problema. Esto, naturalmente tendrá que acompañarse con acciones dirigidas a los pobres rurales (para complementar sus esfuerzos), pero ellos deben tener una participación decisiva en el diseño y en la ejecución de los programas. Solo así se podrán lograr los impactos deseados.

### **3. EL ROL DEL IICA EN LA AGRICULTURA DE LAS AMERICAS**

#### **3.1 Análisis Retrospectivo**

El Plan de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 enfatizó el propósito de promover el desarrollo agropecuario sostenible a partir de una transformación en tres dimensiones: productiva, comercial e institucional. Se asumió que, en el marco de la integración hemisférica, esas transformaciones debían producir un cambio social y humano. A la vez, se recalcó el hecho de que el desarrollo debía sustentarse en tres elementos: competitividad, equidad y sustentabilidad.

En ese PMP, el Instituto recogió los grandes temas que hace cuatro años se consideraban prioritarios para el reposicionamiento de la agricultura en el nuevo contexto socioeconómico y político-institucional. En su ejecución se vinculó la acción a nivel de país con una visión hemisférica, y se apoyaron las alianzas estratégicas con otras instituciones. Asimismo, se hicieron ajustes para aprovechar las oportunidades que se abrían con la primera "Cumbre de las Américas", realizada en Miami a finales de 1994.

Inicialmente, el Instituto centró su atención en cuatro Áreas de Concentración. Áreas como la de Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones apoyaron los diversos procesos de integración regional que se estaban dando en las Américas y, dentro de ellos, la armonización de políticas para la agricultura y la preparación para los procesos de negociación comercial agropecuaria en sus Estados Miembros. Se impulsaron nuevos arreglos institucionales para mejorar la inserción de la agricultura en los mercados, como fue el desarrollo de las bolsas de productos agropecuarios, de los centros rurales de información, y el apoyo a la creación, y adaptación, de sistemas de información de precios y mercados, domésticos e internacionales, que respondieran a las nuevas necesidades de los agricultores. Por medio del análisis y la promoción del diálogo entre los actores de las

cadenas productivo-comerciales, se apoyó una efectiva articulación de la agricultura con otros sectores de la economía.

En el área de Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción, se apoyó, con éxito, a las instituciones públicas y privadas de los países, en la modernización de sus sistemas de investigación, en el desarrollo de nuevos modelos institucionales de generación y transferencia tecnológica, en la cooperación recíproca entre organizaciones nacionales de investigación agropecuaria (PROCI) y en el desarrollo de vínculos con los centros internacionales.

En el PMP 1994-1998 el Desarrollo Rural Sostenible también fue considerado como una de las cuatro Áreas de Concentración. De esa forma, el Instituto visualizó la importancia que cobraría ese tema, hoy corroborada por el volumen de recursos que se invierten en el desarrollo rural, la variedad de proyectos que se ejecutan y la frecuente demanda de servicios que llegan de instituciones públicas y privadas de la mayoría de los países. El Instituto ha realizado grandes esfuerzos para responder, dentro de sus posibilidades, a estas demandas, dando un fuerte apoyo en el diseño de estrategias, políticas y programas, en la ejecución de componentes de proyectos financiados con recursos externos, en la transferencia de experiencias entre países y, especialmente, en el desarrollo del enfoque de género, y en la articulación del desarrollo rural con la producción, la microempresa rural, el comercio y los servicios, la agroindustria y el medio ambiente.

Con las nuevas reglas que rigen el comercio mundial de productos agropecuarios, establecidas a raíz del nacimiento de la OMC, el área de Servicios de Sanidad adquirió una importancia capital. En este aspecto, el Instituto tiene una larga tradición de apoyo a los países e incluso ha realizado sólidas alianzas estratégicas con otras instituciones regionales e internacionales. En esta área los servicios de cooperación del Instituto se han centrado en aspectos relacionados con las normas sanitarias y fitosanitarias, y en el manejo de situaciones de emergencia causadas por plagas y enfermedades. En este respecto se alcanzaron logros significativos en el diseño y en la armonización de políticas y normas sanitarias y fitosanitarias, en el diseño de sistemas de información y monitoreo, en el establecimiento de redes de laboratorios de salud animal y vegetal y en el manejo integrado de plagas para reducir los impactos ambientales provocados por el uso de agroquímicos.

Durante ese cuatrienio el Instituto, también le dio un vigoroso impulso a las actividades de Capacitación y Educación, profesional y técnica, formal e informal, para el desarrollo de los recursos humanos dedicados a la agricultura en el hemisferio. Más que una actividad prioritaria que cruza las demás áreas de concentración, la capacitación y la educación se han convertido en un tema estratégico, cuyas proyecciones y logros colocan al Instituto, en una posición de avanzada. El apoyo dado a las organizaciones públicas y privadas, y a las universidades ha recibido un sólido respaldo de todos los países.

Finalmente, cabe destacar que, habiendo tomado conciencia del carácter sistémico de la agricultura, el Instituto reconoció, desde el inicio de la ejecución del PMP 1994-1998, la necesidad de adoptar una visión renovada de la agricultura, para, de esa forma, contribuir a revalorizar y a reposicionar esa actividad. La importancia de desarrollar una nueva institucionalidad para la agricultura, así como el reconocimiento del fuerte impacto que tiene en ella la tendencia de las economías a la globalización, fueron también aspectos

que sirvieron para orientar la acción del Instituto en cada una de sus Áreas Estratégicas. De esta forma, se respondió en forma equitativa y oportuna a los grandes retos que planteaba la región en materia de integración, y, en forma eficiente, a las demandas de servicios de cooperación de los países. Con ello, la Institución ha consolidado su liderazgo técnico y su importante rol de red interamericana especializada.

### 3.2 Viendo Hacia el Futuro

En sus 56 años de vida institucional, el IICA ha dado muestras efectivas de adaptación a las demandas de sus Estados Miembros y a los cambios de orden mundial y hemisférico, para, así, ser proactivo y proveer servicios de cooperación de excelente calidad. El Plan de Mediano Plazo (PMP) que se presenta para el período 1998-2002, responde fielmente a esa tradición.

En este PMP 1998-2002, que responde a un mandato<sup>4</sup> de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), se indican las dos dimensiones en las que se consolidará la cooperación del Instituto en los próximos cuatro años: la acción multinacional (de ámbito hemisférico y regional) y la acción a nivel de país. Ambas reciben una atención simétrica no solo porque tienen una vinculación muy estrecha, sino porque, tratándose de una organización interamericana, no es posible concebirlas en forma separada.

En efecto, hablar de cooperación (ya sea dirigida al comercio o a la sanidad agropecuaria) en el ámbito de un país, sin visualizar su vinculación con el contexto regional y hemisférico, e inclusive mundial, limitaría sensiblemente el resultado de las acciones del Instituto; además, lo pondría de espaldas a la nueva realidad que está emergiendo como resultado de la globalización y de la integración de las Américas.

A ello obedece que el PMP 1998-2002 parta del reconocimiento de que en los últimos cuatro años, después de aprobado el anterior PMP, se sucedieron un conjunto de acontecimientos, tanto en el ámbito mundial como en el hemisférico, que tienen gran repercusión en la agricultura de los Estados Miembros del IICA.

Entre esos sucesos, que sirven de marco general para la acción del Instituto, se mencionan en el primer capítulo: (i) la conclusión, en 1994, de la Ronda Uruguay del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), que incorpora plenamente a la agricultura como una disciplina comercial multilateral, crea la Organización Mundial del Comercio (OMC), y pacta, desde ese momento, el inicio, en 1999, de un nuevo proceso de negociación multilateral para la agricultura; (ii) la realización de dos Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas, y de una Cumbre Especial para el Desarrollo Sostenible, en las cuales dichos dignatarios señalaron la importancia de fortalecer el diálogo interamericano y reafirmaron su compromiso con la integración y el desarrollo de las Américas; (iii) como resultado de los mencionados señalamientos, se realizaron numerosas reuniones ministeriales y vice-ministeriales, de empresarios y de profesionales que, en representación de los países, generaron una nueva dinámica de relacionamiento entre ellos,

---

<sup>4</sup> Resolución 308, *Plan de Mediano Plazo del IICA para el Período 1998-2002*, Novena Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura, Santiago de Chile, 13 de octubre de 1997.

lo cual sentó las bases para iniciar, en 1998, las negociaciones para la creación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), y para la creación del Grupo de Negociaciones sobre Agricultura; y, (iv) complementario a lo anterior, también se realizaron las Cumbres Iberoamericanas, -en preparación para ellas se realizaron dos reuniones de ministros iberoamericanos de agricultura, en Santiago de Chile (1996) y en Venezuela (1997), las cuales desarrollaron una nueva dinámica de relacionamiento entre América Latina, España y Portugal-.

Este documento presenta, desde un inicio, los retos que esos acontecimientos le plantean a la agricultura. Dichos retos también se dan en el ámbito político-institucional del IICA, ya que los cancilleres de las Américas acordaron, en 1998, trabajar en la renovación de la OEA y del Sistema Interamericano. Como resultado de ese mandato, la Secretaría General de la OEA, realiza esfuerzos por incorporar las reuniones ministeriales como mecanismo para definir, con mayor claridad, las iniciativas emanadas de las reuniones presidenciales y para definir procedimientos para su ejecución. De ahí que este nuevo PMP destaque, desde su primer capítulo, la ventaja que tiene la agricultura de las Américas, al contar con una Junta Interamericana de Agricultura (JIA) que puede cumplir con un papel preponderante en ese contexto.

En el segundo capítulo, los lineamientos de política que emanan de las Cumbres se traducen en orientaciones estratégicas para la acción del Instituto. Ello se plasma en términos de un Marco Estratégico que define el quehacer institucional con su Misión, su Visión y su Estrategia General.

Como uno de los componentes de la Estrategia General se presenta la orientación institucional, en la que juega un papel central la visión renovada de la agricultura, visión que sirve de marco de referencia para el accionar técnico de la Institución y que propugna por un concepto de la agricultura que va más allá de una visión sectorial.

En el capítulo III se incorporan las recomendaciones emanadas de los dos Foros de Ministros de Agricultura realizados en San José, de Costa Rica (1995) y en Santiago de Chile (1997) y las Resoluciones de la Novena Reunión Ordinaria de la JIA que hacen referencia a los servicios de cooperación. El contenido de esas recomendaciones y resoluciones se presenta en términos de las Áreas Estratégicas y los Campos Prioritarios de Acción, los cuales sirven como elementos ordenadores, para responder, en forma adecuada, a los requerimientos de las organizaciones públicas y privadas de los Estados Miembros. Con ellos, se le da contenido temático al Marco Estratégico definido por la Misión, la Visión y la Estrategia General, y se busca proveer servicios de excelente calidad y de impacto significativo. Se concluye el capítulo con los temas prioritarios que guiarán la acción de los Centros Regionales y las modalidades de cooperación que se usarán.

Los tres últimos capítulos establecen las orientaciones y políticas, con cuya implementación el Instituto dará el salto cualitativo requerido para consolidar su situación de institución líder en las Américas. En el capítulo IV se resumen las políticas sobre los recursos institucionales. El capítulo V desarrolla las orientaciones que se seguirán para consolidar el proceso de transformación institucional iniciado en 1994, cuando se tomaron las primeras medidas para la descentralización. Finalmente, en el capítulo VI se concluye con los planteamientos que orientan el diseño de un nuevo proceso de planeamiento -con

**sus dimensiones estratégica y operativa- que guíe el quehacer del Instituto, de cara a los retos que la nueva institucionalidad internacional y nacional le plantean.**

# **CAPITULO I: BASES PARA UNA AGENDA INTERAMERICANA PARA LA AGRICULTURA**

Durante la presente década, el diálogo internacional se ha visto fortalecido con la realización de procesos de discusión y negociación tendientes a propiciar el tránsito de las naciones hacia un desarrollo que sea sostenible en el tiempo. La voluntad política que ha regido dichos procesos se ha traducido en una serie de acuerdos, adoptados tanto en las conferencias mundiales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como en las reuniones iberoamericanas, hemisféricas y regionales de Jefes de Estado y de Gobierno, en reuniones ministeriales y en procesos de negociación multilateral.

## ***La Comunidad Mundial de Naciones***

La ONU ha realizado varias conferencias<sup>5</sup> y concertado la adopción de convenciones internacionales<sup>6</sup> que han influido en las políticas y los programas de acción, gubernamentales y no gubernamentales, dirigidos hacia un desarrollo sostenible.

Dos conferencias revisten especial importancia para la agricultura y su medio rural: la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Cumbre de la Tierra, 1992) y la Cumbre Mundial sobre la Alimentación (1996). La Cumbre de la Tierra aprobó, el Programa o Agenda 21, un plan mundial para promover el desarrollo sostenible. Por su vigencia, la Asamblea General reafirmó en 1997 este compromiso hasta el 2002<sup>7</sup> y demandó una mayor contribución de los sectores productivos en su ejecución. La Cumbre sobre la Alimentación, por su parte, consagró su voluntad política a conseguir la seguridad alimentaria y a realizar un esfuerzo común por erradicar el hambre. Los compromisos asumidos se refieren, entre otros, a un comercio alimentario y agrícola que fomente la seguridad alimentaria y a la adopción de políticas para la agricultura que aseguren un suministro de alimentos a todos los niveles y tomen en cuenta el carácter multifuncional de la agricultura.

Otro acontecimiento de gran trascendencia para el futuro de la agricultura se da en el marco del GATT: en 1994 concluye la Ronda Uruguay de Negociaciones Comerciales Multilaterales, la cual establece la Organización Mundial del Comercio (OMC). Otros aspectos dignos de destacar son la incorporación de las áreas de servicios y de derecho de propiedad intelectual a las disciplinas del GATT, y la ampliación significativa de la cobertura y disciplinas que norman el comercio de mercancías. Un ejemplo de ello se recoge en el

---

<sup>5</sup> Se refiere a aquellas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1992); Derechos Humanos (1993); Población (1994); Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (1994); Desarrollo Social (1995); Mujer (1995); Asentamientos Humanos (1996) y Alimentación (1996).

<sup>6</sup> Se refiere principalmente a aquellas sobre Diversidad Biológica; el Cambio Climático; la lucha Contra la Desertificación y el Comercio Internacional de Especies en Peligro de Extinción.

<sup>7</sup> United Nations Organization. Program for the further implementation of Agenda 21. Special Session of the General Assembly. New York, 23-27 June 1997.

Acuerdo sobre Agricultura<sup>9</sup> y el Acuerdo Complementario sobre Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias. Además, se pactó abrir un nuevo proceso de negociación multilateral en materia agrícola (dicho proceso deberá iniciarse con anterioridad al primero de enero del año 2000).

En síntesis, en el marco de las Conferencias del Sistema de Naciones Unidas y de las organizaciones multilaterales (como la OMC, el FMI y el Banco Mundial), actualmente los países establecen, por negociación y consenso, el campo de acción de gran parte de sus políticas públicas nacionales. Las decisiones de ámbito nacional adoptadas en el contexto de esta nueva institucionalidad internacional ya no se limitan sólo a regular aranceles de importación o a cubrir algunas disciplinas comerciales, sino que abarcan desde la política monetaria y fiscal hasta las políticas internas de apoyo a la producción y al desarrollo sectorial, los servicios, las normas para la inversión, las medidas laborales y las políticas ambientales, entre otras.

### ***La Comunidad Iberoamericana***

A partir de 1991, la comunidad iberoamericana, mediante la realización de siete Cumbres, ha establecido un foro de reflexión y un espacio de cooperación entre los países de América Latina, España y Portugal. Se han desarrollado temas de interés común y se han adoptado acuerdos en torno a la consolidación de la democracia, la promoción y defensa de los derechos humanos y el fomento de los mecanismos de integración y cooperación. Destacan como elementos fundamentales para el desarrollo iberoamericano, los acuerdos sobre comercio e integración y los alcanzados en el I y en el II Foro Iberoamericano de Agricultura, en torno al desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural<sup>9</sup>.

### ***El Sistema Interamericano***

En los últimos cuatro años los Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas han fortalecido el diálogo interamericano y han reafirmado su compromiso con la integración y el desarrollo de las Américas. Para enfrentar este reto se están adoptando, y ejecutando, acuerdos de impacto nacional, regional y hemisférico, que, indiscutiblemente, toman en cuenta la visión de orden mundial.

Justamente la continuidad del diálogo y la dinámica que se está generando les confiere, a las diversas reuniones que se han llevado a cabo, la característica de eslabones en lo que se denomina el proceso Cumbres de las Américas<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> El Acuerdo sobre Agricultura individualiza los temas de acceso a mercados, subsidios y restricciones a las exportaciones y los temas de las políticas para la agricultura y el mercado interno de los países.

<sup>9</sup> El primer foro se realizó en Chile, 1996, y el segundo en Venezuela, 1997.

<sup>10</sup> Este proceso abarca las reuniones de Jefes de Estado y de Gobierno realizadas en Miami (diciembre, 1994), en Santa Cruz de la Sierra (diciembre, 1996), en Santiago de Chile (abril, 1998), e incluye las reuniones ministeriales y los mecanismos de seguimiento establecidos.



El tratamiento político, administrativo, técnico, comercial, institucional y financiero de los acuerdos presidenciales va conformando la Agenda para la Integración y el Desarrollo de las Américas, o Agenda Interamericana, la cual, considera los siguientes objetivos<sup>11</sup>:

- promover y fortalecer la democracia y el respeto de los derechos humanos;
- profundizar la integración económica y el libre comercio;
- erradicar la pobreza y la discriminación;
- garantizar el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente para las generaciones futuras; y,
- asegurar el acceso a la educación y mejorar su calidad;

En un esfuerzo por institucionalizar la Agenda Interamericana, los países del hemisferio han acordado intensificar acciones dentro de la Organización de los Estados Americanos (OEA)<sup>12</sup>. A partir de la Cumbre de Miami (1994) se impulsa en las Américas la construcción de un nuevo esquema de cooperación entre los países y las instituciones del Sistema Interamericano. En este sentido, y como parte del proceso de renovación de la OEA, uno de los temas centrales de su Asamblea General, realizada en Caracas en junio de 1998, fue la revisión del Sistema Interamericano<sup>13</sup>.

Precisamente con la intención de definir con mayor claridad las iniciativas emanadas del proceso Cumbres de las Américas, para luego establecer los mecanismos de ejecución, la Secretaría General de la OEA desea fortalecer y consolidar los foros ministeriales (o, si es del caso, crear algunos, como el de desarrollo sostenible) en el ámbito hemisférico. En este contexto adquiere especial relevancia la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), instituida como "la" reunión interamericana de ministros de agricultura.

### ***El Reto para la Agricultura de las Américas***

Desde las negociaciones de la Ronda Uruguay, y más recientemente en el marco de las negociaciones del ALCA, la agricultura, en su concepción ampliada de cadenas productivo-comerciales, ha sido incorporada al contexto de la nueva institucionalidad

---

<sup>11</sup> Las acciones para alcanzar estos objetivos están definidas en el Plan de Acción de la II Cumbre de las Américas (Santiago de Chile, 1998) y en el Plan de Acción de la Cumbre para el Desarrollo Sostenible (Santa Cruz de la Sierra, 1996), el cual fue ratificado en la Cumbre de Chile.

<sup>12</sup> El marco de políticas para las instituciones del Sistema Interamericano lo establecen los mandatos de la Asamblea General de la OEA. Dichos mandatos incorporan acuerdos provenientes de las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno y de otras reuniones ministeriales de gobiernos del Hemisferio; asimismo, se incorporan los mandatos globales de las Naciones Unidas y de otros foros que han sido suscritos por los Estados Miembros de la OEA.

<sup>13</sup> El Sistema Interamericano, liderado por la Secretaría General de la OEA lo integran: la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM), el Instituto Panamericano de Geografía e Historia (IPGH), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Instituto Interamericano del Niño (IIN), el Instituto Indigenista Interamericano (IUI), la Junta Interamericana de Defensa, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Este enfoque de desarrollo sostenible debe ser el marco de referencia para que los líderes públicos y privados de la agricultura, unidos en un esfuerzo hemisférico, consoliden el reposicionamiento de la agricultura en el proceso de integración interamericana, y sean protagonistas del rediseño de sus instituciones y de sus organizaciones. Esto permitirá aprovechar creativamente la incertidumbre que, en la agricultura, generan los procesos de apertura y liberalización de los mercados.

## **CAPITULO II: MARCO ESTRATEGICO**

Las orientaciones políticas de los Jefes de Estado y de Gobierno, sistematizadas en la Agenda Interamericana, así como aquellas de los ministros de agricultura, se traducen, en este capítulo, en orientaciones estratégicas para la acción del Instituto. Dichas orientaciones quedan plasmadas en términos de su Misión, su Visión y su Estrategia General.

### **2.1 Misión**

*La misión del IICA es proveer servicios de cooperación para la agricultura, y fortalecer y facilitar el diálogo interamericano. La primera tarea aspira a apoyar a sus Estados Miembros en la consecución del desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural; la segunda ubica este desarrollo en el contexto de la integración de las Américas.*

Indudablemente, el cumplimiento de esta Misión requiere del compromiso conjunto de los tres órganos que componen el Instituto: la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), el Comité Ejecutivo y la Dirección General<sup>14</sup>.

#### ***Los servicios de cooperación***

La prestación de servicios de cooperación es responsabilidad directa de la Dirección General y tiene dos cursos de acción estrechamente articulados:

- apoyar, mediante acciones específicas que respondan a sus requerimientos de cooperación, a las organizaciones, públicas y privadas, de los Estados Miembros, cuyos objetivos estén dirigidos a desarrollar la agricultura y su medio rural; y,
- apoyar las diferentes instancias del diálogo interamericano, brindando insumos técnicos, tanto en la etapa previa a las deliberaciones, como en la etapa de implementación y seguimiento de las decisiones que se tomen.

En este sentido, y ante la necesidad impostergable de los países de mirar hacia el futuro para anticiparse a los problemas potenciales de la agricultura, los servicios de cooperación del IICA adquieren una nueva dimensión. Estos servicios deben contribuir a que los países estén en capacidad de prever las eventuales dificultades que puede enfrentar la agricultura, de interpretarlas y de traducirlas en oportunidades.

---

<sup>14</sup> La Dirección General comprende todas las unidades ejecutoras del IICA, incluyendo el Despacho del Director General, las Unidades de Apoyo, Técnicas y de Servicios, localizadas en la Sede Central, y los cinco Centros Regionales (estos últimos comprenden las Direcciones Regionales y las 34 Agencias de Cooperación).

### ***El diálogo interamericano***

El diálogo es una fuente primordial para dar orientación a los servicios de cooperación del Instituto en los ámbitos nacional, regional y hemisférico, y, adquiere especial relevancia para el IICA porque:

- es necesario que el Instituto participe activamente en el proceso Cumbres de las Américas para contribuir con ello a reposicionar la agricultura en el nuevo entorno, y para acompañar mejor a los Estados Miembros en sus esfuerzos por lograr el desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural; y,
- es esencial que las agendas regionales de los ministros de agricultura se integren a la Agenda Interamericana y conformen, así, una estrategia coherente para la agricultura de las Américas.

En este contexto, es fundamental destacar que el diálogo interamericano, en lo concerniente a agricultura, es liderado por los ministros de agricultura de las Américas, reunidos en el seno de la JIA.

De esa instancia hemisférica se pueden derivar acuerdos y decisiones que serían implementados por foros de ámbito regional (por ejemplo, el CAC) o por foros especiales (como aquellos que reúnen a grupos de países con intereses comunes, por ejemplo, el CORECA). Igualmente, es posible que, en sentido inverso, del ámbito regional, o de grupos de países, surjan propuestas para activar el diálogo interamericano en el ámbito hemisférico.

De esa forma, el diálogo interamericano se concibe como una red que integra foros hemisféricos, foros regionales y foros especiales, en los cuales participan ministros y funcionarios gubernamentales, así como representantes de los sectores privado, académico y gremial. Es importante destacar que de estos foros pueden surgir nuevos grupos, públicos y privados, de consulta y asesoramiento sobre temas específicos.

## **2.2 Visión**

***Seremos la institución líder, a nivel interamericano, en la cooperación para lograr la transformación integral de la agricultura de las Américas, transformación necesaria para alcanzar su desarrollo sostenible.***

- ***Esa posición de liderazgo se logrará por la fortaleza que le dan al Instituto la calidad de sus recursos humanos, las alianzas con otras organizaciones, y la efectiva utilización de los avances en la tecnología de la información, la comunicación, la educación y la capacitación. Esto permitirá que el Instituto mantenga su compromiso con la excelencia en la prestación de sus servicios de cooperación.***

- *Ese liderazgo será reafirmado y reconocido por el papel que desempeñe la JIA, máximo foro político en la definición de orientaciones estratégicas para la agricultura de las Américas.*

En esencia, las capacidades que le confieren al IICA la calidad necesaria para asumir ese liderazgo son:

- **la participación, institucionalizada, de los ministros de agricultura de las Américas en sus órganos superiores (JIA y Comité Ejecutivo); condición que le otorga al IICA capacidad legítima para convocar a otros líderes empresariales, académicos y gremiales vinculados a la agricultura;**
- **un conocimiento actualizado sobre el futuro de la agricultura, sustentado en un esfuerzo sistemático de pensamiento estratégico y de análisis prospectivo, esenciales ambos para el reposicionamiento de la agricultura en el marco de la nueva institucionalidad que está definiendo el proceso Cumbres de las Américas;**
- **información, metodologías y contenidos de capacitación, desarrollados con base en la experiencia exitosa de más de 50 años de trabajo y destinados a apoyar a los productores agropecuarios y a los organismos de la agricultura, en sus esfuerzos por aprovechar las oportunidades de la globalización y por participar competitivamente en los mercados ampliados.**
- **la presencia del Instituto en todos los países de las Américas le permite una relación directa con los clientes y le facilita la tarea de identificar, articular y responder con efectividad a sus demandas. Además, esta amplia cobertura facilita el establecimiento de alianzas con otras instituciones, así como la identificación de recursos humanos de alta calidad.**

## **2.3 Estrategia General**

Durante el período 1998-2002, la acción del Instituto será guiada por la siguiente Estrategia General:

*El IICA mejorará la efectividad de su acción de cooperación, de tal forma que sea proactiva y de excelente calidad, se fundamente en la visión renovada de la agricultura y en la cooperación participativa, y, responda a los compromisos con el desarrollo sostenible en el contexto de la integración de las Américas. Para ello, el Instituto consolidará su propio proceso de transformación institucional, impulsando la renovación de su normativa, de su organización y de su acción de cooperación.*

Con esta Estrategia General se definen la orientación institucional y los atributos de la cooperación. A continuación se explican, brevemente, cada uno de ellos.

## **Orientación institucional: hacia el Desarrollo Sostenible de la Agricultura y su Medio Rural en el contexto de la Integración de las Américas**

Como se planteara en el capítulo I, los retos que enfrenta la agricultura son de tal magnitud que, para superarlos, es imprescindible lograr una mayor vinculación entre Estado, sociedad civil y mercado, por medio de procesos que articulen, funcionalmente, *modernización con democracia*. El Instituto está convencido de que el fortalecimiento de esos vínculos permitirá capitalizar, en todos los estratos sociales del agro, los beneficios potenciales de ese nuevo contexto, nacional e internacional, en el que se desenvuelve la agricultura.

A partir de esta concepción, entonces, se vuelve imperativo adoptar un nuevo paradigma de cooperación y convergencia entre Estado y sociedad civil, el cual, en el marco de una economía que busca un accionar más extenso y más transparente de los mercados, demanda un nuevo papel para los sectores público y privado.

En respuesta a los procesos de globalización, integración de las Américas y apertura de las economías, ciertas decisiones, como por ejemplo, aquellas dirigidas a reestructurar la base productiva agropecuaria deben ser tomadas por los mismos productores, pero, por supuesto, a partir del conocimiento de las nuevas tecnologías y del comportamiento de los diferentes segmentos del mercado al que pretenden llegar con sus productos. Esto exige que el Estado asuma un nuevo papel: debe facilitar el flujo de información y debe promover, entre los productores, la adecuada utilización de esa información. Por consiguiente, información y capacitación juegan un papel central en la concreción de ese nuevo paradigma.

Consciente de la urgencia de enfrentar esta situación, y con base en su experiencia de trabajo, el IICA sustenta sus servicios de cooperación en una *visión renovada de la agricultura*. Con ella se pretende superar la concepción tradicional que la ubica como sector primario de la economía, y, más bien, se le da una interpretación que busca revalorizarla a partir de dos elementos: por una parte, la agricultura y sus organizaciones son vistas desde una *perspectiva sistémica*; por otra, es incuestionable que para alcanzar el desarrollo sostenible de la agricultura es necesario impulsar su *transformación integral*.

Mediante la *perspectiva sistémica* es posible captar las múltiples relaciones que se establecen entre la agricultura y sus organizaciones, y la sociedad, la economía (nacional e internacional) y el medio ambiente. Tres son los componentes operativos básicos que, gracias a este enfoque, permiten un mejor análisis de la agricultura y su medio rural, y que, por lo tanto, proporcionan una mejor capacidad de actuación: los espacios rurales, las cadenas productivo-comerciales y las interacciones entre ambos.

- Los *espacios rurales* se definen como el escenario socio-político en el cual se articulan relaciones sociales y económicas. Presentan cierta homogeneidad desde el punto de vista de su potencial y de sus limitaciones ecológicas, productivas, sociales e institucionales. Por ello, representan un espacio idóneo para focalizar, eficientemente, la asignación de recursos, y para identificar las relaciones entre los diferentes agentes socioeconómicos, y entre la actividad productiva agropecuaria, el medio ambiente y el resto de la sociedad rural.

- Las *cadena*s *productivo-comerciales* se insertan en los *espacios rurales* y son las que articulan la actividad agropecuario-primaria con el resto del sistema económico: hacia atrás (con el sector que provee insumos), hacia adelante (con el procesamiento y con los mercados domésticos e internacionales) y hacia los lados (con los servicios de apoyo a la producción, al comercio y al consumo).
- Las *interacciones de las cadenas productivas* con los *espacios rurales* deben contribuir al equilibrio y a la estabilidad del sistema global. Por ello, es importante tener en cuenta sus cuatro dimensiones: técnico-económica, social, ecológico-ambiental y político-institucional. La sostenibilidad del proceso de desarrollo depende del balance que se logre entre esas cuatro dimensiones<sup>15</sup>.

El segundo elemento de la visión renovada, la *estrategia de transformación integral*, es indispensable para que la agricultura pueda alcanzar su desarrollo sostenible. Esta estrategia comprende cuatro dimensiones: la productiva, la comercial, la humana, y la institucional<sup>16</sup>.

- La *transformación productiva* de la agricultura resulta de entender el comportamiento del mercado, y a partir de ello, busca propiciar una mayor productividad y una mejor calidad en los productos (esta búsqueda no debe desligarse del uso de tecnologías ambientalmente sostenibles). Asimismo, promueve la diversificación de la producción agropecuaria, su procesamiento y la modernización de sus servicios de apoyo (para esto recurre a la innovación tecnológica y a la aplicación de una capacidad gerencial moderna).
- La *transformación comercial* proviene de la necesidad de redefinir los sistemas de comercio interno y de enlazarlos con los del comercio internacional. Con esta acción se busca complementar la transformación productiva de la agricultura y elevar, así, los niveles de competitividad, en los mercados nacionales e internacionales, de sus sistemas productivo-comerciales, tradicionales y no tradicionales.
- La *transformación humana* implica la modificación y el reforzamiento de valores, el desarrollo de destrezas y habilidades, y la internalización de nuevos conocimientos. Esta transformación es requisito para los procesos de transformación productiva y comercial, pero también resultado de ellos, pues la apropiación acumulativa de conocimiento y el cambio de actitudes enriquecen al recurso humano.
- La *transformación institucional*, por su parte, impulsa la construcción de sistemas institucionales cuyos procesos decisorios sean más participativos, y sirvan de soporte a las transformaciones productiva, comercial y humana. De esta forma, se estaría garantizando la continuidad del proceso de transformación integral de la agricultura.

---

<sup>15</sup> Como se indicó en el primer capítulo, el desarrollo sostenible es el resultado de un proceso en el cual se articulan los objetivos de competitividad, equidad, sustentabilidad y gobernabilidad.

<sup>16</sup> Estas transformaciones ya fueron indicadas en el Plan de Mediano Plazo 1994-1998.

A partir de esas definiciones, el Instituto reitera su compromiso de apoyar, por medio de su acción de cooperación, los esfuerzos que realizan sus Estados Miembros para lograr esas transformaciones en el contexto de la integración interamericana. En este sentido, la visión renovada de la agricultura constituye el marco de referencia para el quehacer técnico de la Institución.

### Atributos de la Cooperación

La Estrategia General no solo señala la orientación institucional sino que recalca la necesidad de afianzar, y mejorar, las cualidades que distinguen la acción de cooperación del Instituto. Dicha acción, debe estar regida, entonces, por los siguientes atributos:

- **Acción focalizada y de excelente calidad.** La labor del IICA está orientada, esencialmente, a proporcionar una cooperación que se caracteriza por su excelencia y por su impacto significativo. Es por esto que el Instituto concentra sus esfuerzos en un grupo prioritario de campos de acción, campos que responden a las necesidades de los Estados Miembros y que son validados por la JIA.
- **Servicio orientado al cliente.** La cooperación del Instituto responde primordialmente a demandas surgidas en el seno de las organizaciones públicas y privadas de los países, pero también se atienden aquellas provenientes de organismos y foros de ámbito regional y hemisférico. Tanto la lectura de la demanda como la entrega de servicios se basan en una estrecha vinculación con los clientes: por medio de las Agencias de Cooperación que el Instituto mantiene en los Estados Miembros, y, por medio de las Direcciones de Centros Regionales, instancias que sirven de enlace con los respectivos organismos regionales de integración.
- **Cooperación participativa.** Los servicios de cooperación que presta el Instituto están dirigidos a desarrollar, y a fortalecer, las capacidades de las organizaciones públicas y privadas de los Estados Miembros. Por ello, los trabajos de cooperación se definen y realizan con la activa participación de funcionarios públicos, profesionales de diversos campos, productores y empresarios nacionales.
- **Acción proactiva.** El IICA reconoce que para aprovechar las oportunidades que se derivan de la globalización y de la integración interamericana, es indispensable tener la capacidad de análisis, de innovación y de previsión necesaria para adelantarse a los acontecimientos que afectan a la agricultura. Por consiguiente, tal como se indicó en la Misión, el Instituto está comprometido con el fortalecimiento de las organizaciones clave de sus Estados Miembros en lo relativo a mejorar su capacidad de visualizar el futuro, de anticiparse a los problemas, y de interpretarlos y traducirlos en oportunidades que beneficien a la agricultura.



- **Compromiso con la Agenda Interamericana.** El IICA está comprometido con acompañar los procesos de la integración y el desarrollo de las Américas. Por lo tanto, sus acciones de cooperación están orientadas a impulsar la inserción de la agricultura en los procesos de integración de ámbito hemisférico y regional.

## **CAPITULO III: LOS SERVICIOS DE COOPERACION DEL IICA**

Los servicios de cooperación del IICA responden a los retos que actualmente enfrenta la agricultura, y que fueron señalados en el capítulo I. Por medio de estos servicios se le da contenido temático al Marco Estratégico definido en el capítulo II, traduciéndolo en acciones de apoyo a los esfuerzos que, en el contexto de la integración interamericana, los Estados Miembros realizan para transformar la agricultura y lograr su desarrollo sostenible.

### **3.1 Areas Estratégicas para los Servicios de Cooperación**

Los servicios de cooperación del Instituto se enmarcan dentro de seis Areas Estratégicas, organizadas en dos conjuntos recíprocamente complementarios, que a la vez de fortalecerse en la acción, enriquecen mutuamente sus contenidos. El primero corresponde a las cuatro Areas de Concentración Temática: Políticas y Comercio; Ciencia, Tecnología y Recursos Naturales; Sanidad Agropecuaria; y, Desarrollo Rural. El segundo incluye dos áreas estratégicas que, además de temáticas, son, dado su carácter universal, ejes articuladores de la acción de cooperación institucional: Capacitación y Educación, e Información y Comunicación.

Es precisamente el conjunto de esas seis áreas lo que define el ámbito de acción de la Dirección General. Sin embargo, es importante recordar que el grado de cobertura de las demandas estará en proporción a los recursos, financieros y humanos, de que se disponga.

Las Areas Estratégicas comprenden todas las acciones de cooperación, inclusive las correspondientes a la ejecución de programas, proyectos y actividades que los Estados Miembros le encomiendan al Instituto mediante convenios y contratos específicos que tienen fuentes especiales de financiamiento.

#### ***POLITICAS Y COMERCIO***

La influencia del entorno internacional (político, económico y social) en las políticas económicas y comerciales de los países del hemisferio es cada vez más acentuada. Desde una perspectiva económica, los procesos de ajuste estructural y de apertura, frente a la globalización y reinserción en los mercados internacionales, conjuntamente con una plena incorporación de la agricultura a las disciplinas comerciales multilaterales y a los procesos de integración hemisférica y regional, plantean importantes condicionantes para el diseño y la ejecución de políticas sectoriales destinadas a modernizar la agricultura.

Particularmente significativas en estos procesos de liberalización comercial y de establecimiento de una normativa común, serán las negociaciones sobre agricultura, que se iniciarán en setiembre de 1998, en el contexto del Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y, hacia fines de 1999, en el marco del Acuerdo sobre Agricultura de la OMC.

### **Objetivo**

Que las organizaciones, públicas y privadas, nacionales y multinacionales, de los Estados Miembros, vinculadas con la definición de políticas para la agricultura y con los procesos de integración comercial, cuenten con capacidad para: i) negociar y administrar acuerdos comerciales agropecuarios, ii) armonizar políticas para la agricultura, y, iii) formular y ejecutar estrategias, políticas y programas dirigidos a elevar la competitividad de la agricultura.

## **CIENCIA, TECNOLOGIA Y RECURSOS NATURALES**

Aumentar los niveles de producción a través de una mayor productividad y aprovechar al máximo la rica base de recursos naturales, pero, a la vez, salvaguardar el ambiente, son los principales retos que enfrenta el cambio tecnológico en el hemisferio. Hasta el momento sólo algunos grupos de productores agropecuarios están adoptando tecnologías novedosas para enfrentar el desafío de la competitividad en los mercados nacionales e internacionales. Esto pone en evidencia la necesidad de ajustar los modelos tradicionales de investigación, transferencia y extensión, para lograr que esa situación se generalice.

Para superar la brecha existente entre la agricultura que se moderniza y la agricultura tradicional, los países están en la obligación de construir una institucionalidad que ponga al alcance de todos los productores agropecuarios los últimos adelantos científicos y tecnológicos. Esto implica, entonces, además de crear nuevas tecnologías, contar con políticas que no solo estimulen la innovación sino que faciliten la utilización adecuada de esa tecnología.

### **Objetivo**

Que las organizaciones, públicas y privadas, nacionales y multinacionales, de los Estados Miembros, vinculadas con el desarrollo tecnológico, la investigación y la extensión agropecuaria y el manejo de los recursos naturales, cuenten con capacidad para: i) diseñar políticas tecnológicas; ii) crear y consolidar sistemas, nacionales y regionales, de innovación tecnológica; iii) facilitar la transferencia internacional de conocimientos, y, iv) fomentar el desarrollo institucional para el manejo sostenible de los recursos naturales relacionados con la agricultura.

## **SANIDAD AGROPECUARIA**

La nueva dinámica del comercio agropecuario internacional está obligando a los países de las Américas a replantear sus políticas y sus formas de operar en materia de sanidad agropecuaria.

Con la eliminación, inmediata o gradual, de los aranceles existentes para la importación de productos agropecuarios, y la eliminación, asimismo, de otros requisitos no-arancelarios, las únicas reglas que están quedando, y que quedarán, para regular las

operaciones de comercio agropecuario internacional, son las medidas sanitarias y fitosanitarias.

Por esta razón, los países deben modernizar la organización, la infraestructura y la operación de sus sistemas nacionales de sanidad agropecuaria. Solo así estarán en capacidad de cumplir los nuevos compromisos que surjan en esa materia.

#### *Objetivo*

Que las organizaciones, públicas y privadas, nacionales y multinacionales, de los Estados Miembros, vinculadas con la sanidad agropecuaria y la inocuidad de alimentos, cuenten con capacidad para formular y ejecutar políticas y programas dirigidos a lograr que los productos de origen animal y vegetal cumplan con las más rigurosas normas de sanidad e higiene y puedan, con ello, competir ventajosamente, en el mercado internacional.

### **DESARROLLO RURAL**

Desarrollo rural y desarrollo nacional son dos conceptos inseparables. De ahí que una responsabilidad particular del Instituto sea la de apoyar la creación de condiciones que permitan que los micro y pequeños productores/as y los trabajadores/as rurales puedan aprovechar, competitiva y equitativamente, las oportunidades que brindan la globalización, la liberalización y la integración económica.

En esta perspectiva, los roles del Estado, la sociedad civil y el mercado, en sus diferentes interrelaciones, deben conjugarse de manera tal que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del medio rural.

En ese sentido, es indispensable acentuar el factor de la competitividad como un medio para incrementar las oportunidades para la población rural. Pero, esto exige que las transformaciones de los procesos productivos y comerciales se inserten en una concepción que promueva la participación de la agricultura familiar y de los micro y pequeños productores, incluidas mujeres y jóvenes rurales, en las cadenas productivo-comerciales. A su vez, lo anterior implica darle un nuevo dimensionamiento al espacio rural, destacando en él aquellas características que responden a las crecientes interrelaciones urbano-rurales, y al desarrollo de actividades de mayor valor agregado (manejo post cosecha y agroindustria, por ejemplo).

#### *Objetivo*

Que las organizaciones, públicas y privadas, de los Estados Miembros, vinculadas al desarrollo rural, cuenten con capacidad para formular y ejecutar estrategias, políticas y programas de desarrollo rural, que contribuyan a aliviar la pobreza rural. Dichos programas, propuestas y políticas, deben impulsar procesos de cambio que permitan que la agricultura familiar, los pequeños y micro-productores/as y los empresarios/as agropecuarios y agroindustriales, tengan una participación más competitiva en los mercados, y puedan con ello mejorar sus condiciones económicas.

## **CAPACITACION Y EDUCACION**

Los nuevos requerimientos de la agricultura suponen también un reto para la enseñanza agropecuaria (básica, media y profesional). Es su deber formar sólidos contingentes de profesionales y técnicos capaces de desempeñarse con eficacia en toda la cadena productivo-comercial, dotados de actitud empresarial y con la destreza necesaria para realizar aprendizaje autónomo.

La cooperación institucional se concentrará, entonces, en desencadenar, y apoyar, procesos que promuevan la evaluación, la actualización curricular, la capacitación docente y la acreditación como factores de transformación de la educación agropecuaria. Con esto se espera elevar los niveles de calidad y de pertinencia de sus productos.

### **Objetivo**

Que las universidades y otros centros académicos de los Estados Miembros, dedicados a formar y a capacitar profesionales y técnicos vinculados a la agricultura, así como productores agroempresarios, cuenten con mayor capacidad para ejecutar procesos de: i) planeamiento estratégico para el desarrollo académico, la actualización curricular y la capacitación pedagógica; y, ii) construcción de mecanismos y redes de intercambio y de cooperación horizontal (en los ámbitos nacional, regional y hemisférico).

## **INFORMACION Y COMUNICACION**

Un desafío importante que enfrenta la agricultura, en un contexto de globalización, apertura económica e integración hemisférica y regional, está en cómo beneficiarse de la tecnología de la información y la comunicación para integrar a los productores agropecuarios a los mercados y a las decisiones nacionales. Un manejo eficiente de la información contribuirá, sin duda, a un mayor aprovechamiento del potencial que ofrecen los mercados, y la tecnología, y contribuirá, a su vez, a incrementar los ingresos rurales, mejorar las condiciones de vida rural y reducir la pobreza.

La información y la comunicación, entonces, juegan un papel central, y, deben ser puestas en el contexto de un nuevo paradigma de desarrollo que implica la modernización y la democratización de los procesos de decisión, privados y públicos. Desde ese punto de vista es preciso reconocer que la nueva tecnología no sólo les permite a los productores agropecuarios la oportunidad de recibir información, sino de interactuar con las organizaciones públicas y con el resto de la sociedad civil: de esta forma ellos pueden dar a conocer sus problemas y sus necesidades de información y de apoyo para sus procesos productivo y comercial.

Esa es la verdadera "revolución" que ofrece la tecnología de la información y la comunicación, ya que a partir de ella se plantea la necesidad de redefinir la orientación, el contenido y la dinámica operativa de los servicios de apoyo a la producción y a la comercialización. Con ello se puede dar un salto cualitativo trascendental para ayudar a que los agricultores dejen de ser sólo productores y se conviertan en agroempresarios; y

para que los profesionales del agro se conviertan en los agentes de cambio que la visión renovada de la agricultura exige.

De ahí que sea fundamental identificar las barreras que impiden que los productores agropecuarios tengan acceso a la información y que la utilicen para tomar decisiones. Pero, además, es necesario identificar las barreras que afectan la disponibilidad de información relevante, no sólo de orden local y nacional sino también aquella de tipo regional, hemisférico y hasta mundial. Superar esas barreras implica, entre otros, estructurar una red interamericana de información agro-socioeconómica y apoyar las de ámbito nacional, para que, estas últimas, articulen los niveles locales con los departamentales o regionales, y, además, se vinculen con la red interamericana.

### **Objetivo**

Promover el uso de medios modernos de comunicación, así como el intercambio, el acceso, el manejo y el análisis de información relevante, que permita a los productores agropecuarios vincularse, en forma interactiva, con los proveedores de servicios de apoyo a la producción y comercialización, y con los decisores de políticas, para: i) adecuar su estructura productiva; ii) elevar sus niveles de competitividad; y, iii) insertarse, con efectividad, en los mercados nacionales e internacionales.

## **3.2 Campos Prioritarios de Acción**

Los Campos Prioritarios de Acción corresponden a un subconjunto temático de las Areas Estratégicas. La Dirección General focalizará sus actividades de cooperación en estos Campos. El propósito de esta decisión es concentrar esfuerzos y atender las necesidades de los Estados Miembros con un servicio que se caracterice por su excelente calidad y su impacto significativo. Esto le permitirá al IICA alcanzar el reconocimiento de institución líder, a nivel interamericano, en la cooperación para la transformación de la agricultura.

Al circunscribir sus acciones a estos Campos, el Instituto pone en práctica su política de invertir sus recursos regulares en un número de temas limitado, pero de gran relevancia para la agricultura de las Américas.

Para identificar los Campos Prioritarios de Acción -y su contenido- se partió, en primer lugar de las recomendaciones surgidas en los dos Foros Interamericanos de Agricultura, realizados en 1995 y 1997<sup>17</sup>. Dichas recomendaciones se complementaron con las resoluciones emanadas de la Novena Reunión Ordinaria de la JIA, las recomendaciones del Comité Especial de Apoyo al Proceso de Transformación Institucional<sup>18</sup> (julio de 1997) y los aportes de la I Consulta Interamericana a Líderes de la

---

<sup>17</sup> Estos foros se realizaron durante la Octava y Novena Reuniones Ordinarias de la JIA, celebradas en San José de Costa Rica (1995) y en Santiago de Chile (1997), respectivamente.

<sup>18</sup> Creado por el Comité Ejecutivo en su Decimosexta Reunión Ordinaria, del 26-28 de junio de 1996.

Agricultura (mayo de 1997). La integración de esos insumos, condujo a la determinación de los siguientes Campos:

- Inserción de la agricultura en el comercio internacional y en el proceso de integración de las Américas.
- Fortalecimiento de los sistemas de innovación y transferencia tecnológica.
- Fortalecimiento de la sanidad agropecuaria.
- Mejoramiento de las condiciones de vida en las comunidades rurales.
- Fortalecimiento de la educación y de la capacitación.
- Modernización de la institucionalidad de la agricultura.
- Reposicionamiento de la agricultura en el diálogo interamericano.

#### ***Objetivo de los Campos Prioritarios de Acción***

Acogiendo una recomendación específica del Comité Especial de Apoyo al Proceso de Transformación Institucional, relacionada con la necesidad de articular y enfocar los servicios de cooperación del Instituto, se adopta el siguiente objetivo común para los Campos Prioritarios de Acción:

*Que los Estados Miembros logren el reposicionamiento de la agricultura y eleven sus niveles de competitividad, en concordancia con las estrategias dirigidas a reducir la pobreza en las zonas rurales y a alcanzar la sustentabilidad de los recursos naturales.*

#### ***INSERCIÓN DE LA AGRICULTURA EN EL COMERCIO INTERNACIONAL Y EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LAS AMÉRICAS***

- Apoyar el proceso de construcción del ALCA y los preparativos para las negociaciones que se realizan en el marco de la OMC.
- Realizar estudios y análisis de los procesos de apertura económica y liberalización comercial, así como de la evolución del comercio y de sus impactos en la agricultura.
- Realizar estudios sobre la competitividad de los sistemas agroalimentarios y apoyar su reconversión productiva.
- Apoyar los procesos de armonización de políticas entre países, en el marco de los procesos de integración regional y hemisférica.
- Apoyar el desarrollo de sistemas de información de precios y mercados.

#### ***FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA***

- Apoyar la consolidación del Sistema Interamericano de Innovación Tecnológica: Foro Regional de Investigación y Desarrollo Tecnológico y Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria.

- Fortalecer los programas cooperativos de investigación y transferencia, y los mecanismos de integración tecnológica.
- Apoyar el desarrollo de sistemas nacionales de innovación tecnológica, con énfasis en la investigación y en la extensión.
- Apoyar el desarrollo institucional para el manejo sostenible de los recursos naturales, con énfasis en los recursos genéticos, de aguas y suelos.

#### ***FORTALECIMIENTO DE LA SANIDAD AGROPECUARIA***

- Apoyar la modernización de los sistemas nacionales de sanidad agropecuaria, fomentando la participación activa del sector privado.
- Apoyar los esfuerzos para lograr la aplicación práctica de las medidas sanitarias y fitosanitarias en el comercio internacional, y para lograr su armonización.
- Alertar sobre asuntos emergentes y apoyar la ejecución de las acciones pertinentes, así como las de vigilancia y atención de emergencias de sanidad agropecuaria.
- Desarrollar y fortalecer mecanismos de enlace y coordinación en sanidad agropecuaria, en el ámbito interamericano y regional.

#### ***MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA EN LAS COMUNIDADES RURALES***

- Apoyar el desarrollo de mecanismos que potencien los sistemas agroalimentarios en áreas marginadas y que propicien la generación de empleo e ingresos.
- Apoyar los programas de inserción de las mujeres y los jóvenes rurales en las cadenas agroalimentarias y en la economía rural.
- Apoyar la organización y la gestión de micro y pequeñas empresas agropecuarias y agroindustriales que capitalicen los excedentes en el medio rural.

#### ***FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN Y LA CAPACITACIÓN***

- Contribuir a la modernización de Centros de Enseñanza Agropecuaria, superior y media, y de aquellos sistemas e instituciones de capacitación relacionados con la agricultura, para mejorar los niveles de pertinencia y la calidad de sus productos.



- Apoyar programas de capacitación dirigidos a agroempresarios y al personal de organizaciones públicas y privadas de la agricultura para potenciar sus capacidades competitivas y facilitar su inserción en los mercados internacionales.
- Sistematizar y divulgar experiencias de modernización de la educación y de la capacitación agropecuaria, y fortalecer la cooperación horizontal.

#### ***MODERNIZACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD DE LA AGRICULTURA***

- Propiciar la organización de redes, hemisféricas y regionales, de organizaciones agroempresariales; y apoyar las existentes.
- Analizar experiencias relativas a la transformación institucional de la agricultura y difundirlas.
- Apoyar en el diseño de estrategias y mecanismos destinados a fortalecer la participación de la sociedad civil en la prestación de servicios para la agricultura.
- Apoyar en el diseño, y en la promoción, de centros rurales de información y de bolsas agropecuarias, así como de servicios de apoyo a la producción y al comercio.
- Desarrollar una red interamericana de información agro-socioeconómica que tenga como componentes redes de ámbito nacional que articulen los niveles locales con los departamentales o regionales.

#### ***REPOSICIONAMIENTO DE LA AGRICULTURA EN EL DIÁLOGO INTERAMERICANO***

- Darle seguimiento a la Agenda Interamericana, sobre todo en lo que respecta a la agricultura y a su medio rural, y contribuir a su interiorización por parte de los países miembros.
- Realizar consultas periódicas a líderes de los sectores público, empresarial, gremial y académico, sobre temas estratégicos para el desarrollo de la agricultura.
- Desarrollar la capacidad de reflexión y de análisis prospectivo necesaria para anticipar aspectos de interés de la agricultura.
- Organizar foros, hemisféricos y regionales, de carácter ministerial, agroempresarial, académico y de organismos internacionales, sobre temas relevantes de la agricultura; y, participar en los encuentros de este tipo que se realicen.
- Desarrollar información estratégica que sirva de apoyo a las acciones de fortalecimiento del diálogo interamericano sobre agricultura.

### 3.3 Prioridades Regionales

El Instituto está comprometido con acompañar los procesos de integración que están avanzando en los ámbitos hemisférico y regional. Pero a la vez, reconoce los diferentes grados de desarrollo socioeconómico de los países del hemisferio, las particularidades de su problemática agrícola y rural y las disparidades que existen en los distintos sistemas institucionales (públicos y privados) dedicados a velar por la agricultura.

Consecuentemente, la cooperación del Instituto tiene dos dimensiones: la acción multinacional (que puede ser de ámbito hemisférico o regional) y la acción a nivel de país. Con la acción en el ámbito hemisférico se busca dar orientación y coherencia a los servicios de cooperación, además de apoyar el diálogo interamericano. Por su parte, la acción en el ámbito regional y de país, se ha organizado en cinco Centros Regionales que corresponden a una agrupación geográfica de sus Estados Miembros en las siguientes regiones<sup>19</sup>: Andina, Caribe, Central, Norte y Sur. En cada una de ellas, el Instituto ha establecido una Dirección Regional, encargada de conducir las tareas de cooperación multinacional y de coordinar las labores que realizan las Agencias de Cooperación destacadas en cada uno de los países de la respectiva región.

Dentro de este esquema organizativo, las acciones descentralizadas del IICA se enmarcan en prioridades regionales, las cuales responden tanto a las líneas generales de cooperación definidas por las Areas Estratégicas y los Campos Prioritarios de Acción, como a los requerimientos específicos (colectivos o particulares) de los países de cada región. En este sentido, las prioridades regionales son un marco flexible de acción, ya que son revisadas y ajustadas en función de las necesidades de los países y de la asignación de recursos para llevarlas a la práctica.

A continuación se indican las prioridades que orientarán la cooperación específica del IICA en cada una de las regiones:

#### **REGION ANDINA**

Los temas que conforman la Agenda Agropecuaria Andina -agenda concebida con una visión estratégica de mediano plazo-, estarán orientados a: i) fortalecer el proceso de integración (se privilegia un regionalismo abierto que respalda la creación de ALCA, para el 2005); ii) lograr la inserción de los países andinos en el contexto global (se otorgará especial importancia a la agroexportación y al papel que la sanidad agropecuaria debe desempeñar en la apertura de nuevos mercados); iii) mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales (a través de un proceso de "empowerment" de las organizaciones de base); iv) desarrollar una nueva institucionalidad para la agricultura; y, v) impulsar la

---

<sup>19</sup> *Región Andina:* Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. *Región Caribe:* Antigua y Barbuda, Barbados, Bahamas, Dominica, Grenada, Guyana, Haití, Jamaica, República Dominicana, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, St. Kitts y Nevis, Suriname, y Trinidad y Tobágo. *Región Central:* Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. *Región Norte:* Canadá, Estados Unidos de América y México. *Región Sur:* Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

formación de un nuevo perfil de recursos humanos en el que destaquen la capacidad gerencial y la creatividad, elementos decisivos en un contexto de incertidumbre.

Desde esa perspectiva, la oferta de servicios de cooperación técnica que el IICA pondrá a disposición de los países andinos dará especial importancia a la formulación y ejecución de estrategias, programas y proyectos en las siguientes áreas:

**Comercio e integración.** La Agenda Agropecuaria Andina pone especial énfasis en las negociaciones con MERCOSUR, en la creación del ALCA y en la próxima negociación multilateral agrícola prevista en el calendario de la OMC. En el marco de los procesos de integración abierta, la Comunidad Andina de Naciones ha adelantado conversaciones con el CARICOM y con el Mercado Común Centroamericano (MCCA). Además, ya se ha planteado la suscripción de un Acuerdo de Libre Comercio con Panamá, el cual se espera sea culminado antes de mayo de 1999. Por otra parte, todos los países andinos tienen acuerdos comerciales con Chile, incluyendo a Perú, que recientemente firmó con ese país un Acuerdo de Complementación Económica.

En este contexto, se apoyará un conjunto de iniciativas, entre las que destacan: i) la formación de recursos humanos preparados para diseñar instrumentos de comercio exterior, participar en negociaciones comerciales y generar nuevas políticas sectoriales; ii) la realización de estudios en temas estratégicos y análisis de coyuntura sobre perspectivas de rubros sensibles; iii) el desarrollo de instrumentos de comercialización, sobre todo en lo que concierne a bolsas agropecuarias nacionales y su posterior vinculación a través de una red andina; y, iv) el fortalecimiento de gremios a escala nacional y regional.

**Innovación tecnológica.** Se fortalecerán los sistemas nacionales de investigación y de transferencia de tecnología. Con este fin, se impulsará el desarrollo y la consolidación de mecanismos de cooperación recíproca (por ejemplo, PROCIANDINO) que hagan especial énfasis en: i) el planeamiento estratégico y la integración de las áreas de planificación, seguimiento y evaluación; ii) la formación de recursos humanos en áreas estratégicas de la innovación tecnológica; iii) la formulación de proyectos que privilegien el cofinanciamiento y la formación de consorcios para acceder a nuevas fuentes de financiamiento de la investigación agropecuaria; y, iv) el intercambio y la difusión de experiencias exitosas.

**Sanidad agropecuaria.** Se dará amplio apoyo a la consolidación y fortalecimiento del "Programa Cooperativo de Sanidad Agropecuaria para la Región Andina". Con este programa como guía, se impulsarán: i) el perfeccionamiento del Foro Andino de Sanidad Agropecuaria; ii) el mejoramiento de la capacidad técnica de los Servicios Nacionales de Sanidad Agropecuaria (sobre todo en aquellos temas considerados como prioritarios por los propios países); y, iii) el desarrollo de un programa andino destinado a brindar capacitación en temas estratégicos. Asimismo, se buscarán fórmulas para ayudar a los países a cumplir las normativas, regionales e internacionales, de manera que puedan mejorar la calidad sanitaria y fitosanitaria de sus productos agropecuarios, y con ello su participación en los mercados internacionales.

**Desarrollo rural.** Con el fin de apoyar la modernización de la pequeña agricultura andina, se impulsará la elaboración, y ejecución, de estrategias, políticas, programas y proyectos de desarrollo rural, que impulsen la transformación de los productores de

subsistencia en empresarios capaces de enfrentar riesgos y de generar excedentes. Por ello, ocuparán un lugar importante: i) el apoyo a la promoción de la agroindustria rural -a través de la Red Andina de PRODAR-, ii) la generación de una masa crítica técnica regional que potencie los esfuerzos que hoy realizan instituciones especializadas (por ejemplo, en Bolivia, Colombia y Perú) en el ámbito del desarrollo alternativo; iii) el apoyo a la promoción de sistemas productivos autóctonos (como es el caso del desarrollo de camélidos sudamericanos); y, iv) la realización de estudios y la formulación de propuestas de inversión para el desarrollo fronterizo y la integración de los pueblos andinos.

**Educación y capacitación.** En cada país se promoverá el mejoramiento de la educación superior y técnica agropecuaria, y su asociación con centros académicos líderes. Para ello, se promoverá la constitución de Foros Nacionales de Educación Agrícola Superior, cuya dinámica permitirá, posteriormente, convocar al Foro Regional de Educación Agrícola Superior. Asimismo, en cada país se formalizarán acuerdos con aquellos centros educativos reconocidos por su excelencia, para establecer programas de capacitación a distancia dirigidos a agroempresarios, profesionales del sector agrícola y educadores. Se espera también poder instalar en la región andina al menos un nodo del Proyecto Hemisférico de Video-conferencias.

**Gestión para el cambio.** Se apoyará, e inducirá, la realización de procesos de modernización institucional en entidades públicas y privadas de la agricultura, en el ámbito regional y nacional. Para esto se emplearán metodologías participativas de planeamiento estratégico y de formulación de proyectos de inversión.

## **REGION CARIBE**

Durante los últimos años, en la Región Caribe se ha intensificado el movimiento integracionista. Esto se evidencia con la decisión de acelerar la implementación del Mercado Unico del CARICOM; la incorporación, como miembros, de Haití y Suriname; y una mayor participación de la República Dominicana en el proceso regional de toma de decisiones, a través del mecanismo del CARIFORUM. En el plano operativo también se ha establecido un mecanismo de negociación regional, para abordar inicialmente los acuerdos post-Lomé IV y los relacionados con el ALCA.

Dentro de este escenario, con la aprobación en 1996, por parte de la Conferencia de los Jefes de Estado, del Programa Regional de Transformación para la Agricultura, la región ha emprendido acciones para posicionar su sector agropecuario para el siglo XXI. Con base en las directrices definidas por ese programa, las acciones de cooperación del IICA en la Región estarán orientados por el objetivo de desarrollo sostenible de la agricultura y de su medio rural, y serán apoyadas por las redes de intercambio y difusión de información desarrolladas por el Instituto. Estas acciones se focalizarán en los siguientes temas:

**Comercio e integración.** Se le dará énfasis al análisis de problemas de la agricultura; a los estudios sobre la evolución del comercio y su impacto en la agricultura; al análisis de la competitividad de los sistemas agroalimentarios; y, al diseño y establecimiento de sistemas de información de precios y mercados. Igualmente, se le dará

especial atención al fortalecimiento de los procesos de integración del Caribe con otras regiones del hemisferio.

*Innovación tecnológica.* Se impulsará el desarrollo de los sistemas nacionales de innovación tecnológica; la elaboración y ejecución de programas y proyectos para mejorar la competitividad de la agricultura, y para mejorar, también, la conservación y multiplicación de recursos fitogenéticos.

*Sanidad agropecuaria.* Se promoverá el fortalecimiento de los sistemas nacionales y regionales de Sanidad Agropecuaria, especialmente en cuanto al manejo de situaciones emergentes de alto riesgo. Dicha acción se concretará mediante el control de plagas y enfermedades, y, mediante la difusión de normas internacionales.

*Desarrollo rural.* Se le dará énfasis a la elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo rural; a los programas de apoyo a la juventud rural, a las comunidades indígenas, a las mujeres rurales y a la organización gremial, así como a los programas de fomento de la agroindustria rural.

*Educación y capacitación.* Se continuará apoyando al Consejo Caribeño de Educación Agropecuaria Superior (CACHE), para implementar mecanismos de evaluación, actualización curricular, validación de materias, reconocimiento de títulos e intercambio de profesores y de estudiantes; seguirán ejecutándose asesorías y programas de capacitación a centros académicos y sistemas nacionales de extensión rural; también se promoverá la incorporación de unidades locales de capacitación a distancia al sistema del CECADI.

*Desarrollo agroempresarial.* Se seguirá brindando apoyo a la Asociación de Agronegocios del Caribe (CABA), en sus esfuerzos de promoción y organización del sector agroempresarial en la región. Este apoyo estará relacionado con las actividades de la CABA en los campos de comercio, de políticas para la agricultura y de desarrollo de vínculos entre el sector público y privado, así como entre la agricultura y otros sectores.

## **REGION CENTRAL**

En la Región Central la cooperación se orientará, en forma prioritaria, al fortalecimiento de los organismos de integración agropecuaria, principalmente del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC). El CAC tiene la responsabilidad de impulsar el proceso de cambio de las estructuras productivas, comerciales e institucionales en la región, para que ésta pueda posicionarse mejor en los mercados internacionales y avanzar hacia una política agrícola común.

Con base en los lineamientos emanados del CAC, los servicios de cooperación del Instituto se orientarán a los siguientes temas:

*Comercio e integración.* Se apoyarán aquellas labores del CAC vinculadas con el análisis de temas estratégicos para el desarrollo de la agricultura centroamericana, y se le brindará apoyo técnico para facilitar su intervención articulada en el diálogo interamericano. Asimismo, se impulsará, en los países de la región, la consolidación de sistemas de

información para la agricultura, y la capacitación en aspectos de negociaciones comerciales.

**Innovación tecnológica.** A partir de la experiencia con el SICTA, se impulsará la conformación del Sistema Regional de Innovación Tecnológica. Además, se otorgará particular atención a la expansión del Programa IICA/LADERAS, para propiciar en los países la adopción de políticas -y la preparación y ejecución de proyectos- de agricultura sostenible en laderas, así como la incorporación de las metodologías desarrolladas por dicho Programa en los respectivos servicios de extensión.

**Sanidad agropecuaria.** Se contribuirá a fortalecer la capacidad de los sistemas nacionales para efectuar acciones de vigilancia epidemiológica, para realizar procedimientos de inspección y control cuarentenario adecuados, y, para manejar en forma eficiente asuntos emergentes de enfermedades y plagas.

**Desarrollo rural.** Se apoyará en la formulación y ejecución de políticas, programas y proyectos de desarrollo rural; en el diseño e implementación de sistemas rurales de información, y en el desarrollo de Centros de Capacitación a Distancia articulados a nivel regional. Particular atención merecerán los proyectos de inversión que beneficien a jóvenes y a áreas geográficas en las que se concentre la población indígena.

**Educación y capacitación.** Se promoverá el reforzamiento, o si es del caso la constitución, de foros y redes nacionales y regionales de educación agropecuaria superior y media, y se continuarán apoyando los procesos de elaboración de estudios regionales y de planes estratégicos para el desarrollo académico, la actualización curricular y la capacitación docente (incluida la básica agrícola o rural). Además, se promoverá el uso de medios de capacitación a distancia.

## **REGION NORTE**

Los tres países que conforman la Región Norte, guardando las diferencias del caso, han alcanzado un avanzado nivel de desarrollo económico y tecnológico. Son, además, los protagonistas de un vasto esfuerzo de integración, el TLCN, que reviste gran importancia para los tres países participantes y para los demás Estados Miembros del IICA.

Los países de la Región Norte ofrecen productos agropecuarios, unos básicos y otros más sofisticados, conocimiento técnico, tecnologías innovadoras, capacidad científica avanzada y un enorme mercado de consumidores. Por esta razón, dichos países desempeñarán un papel muy importante en la Estrategia General del IICA, y serán socios imprescindibles en el intercambio de información y en la cooperación horizontal con otros países del hemisferio

La estrategia del IICA en esta región se orientará a fortalecer la integración (institucional y técnica) de sus tres países miembros, y a facilitar los procesos de integración con otras regiones del hemisferio. Para ello, dirigirá sus esfuerzos hacia el establecimiento de mecanismos de comunicación, la realización de programas de

intercambio y la transferencia de información, tanto entre los mismos países miembros, como entre la Región Norte y las otras Regiones del IICA.

En esta Región los temas prioritarios para las acciones del IICA serán:

*Comercio e Integración.* El enfoque inicial estará en lograr la inocuidad de los alimentos, lo cual involucrará la participación de los sectores público y privado. Las acciones que se llevarán a cabo incluyen la realización de talleres y seminarios, y la difusión de información.

*Innovación Tecnológica.* En esta área se privilegiarán los intercambios de información tecnológica y de resultados de investigación. El IICA propiciará el establecimiento de redes y programas de intercambio de datos e información, que faciliten la transferencia de tecnología.

*Sanidad Agropecuaria.* En esta área, el IICA continuará trabajando con las organizaciones gubernamentales pertinentes para, así, identificar áreas que requieran especial atención, realizar seminarios y coadyuvar en el diseño e instrumentación de proyectos dirigidos a combatir plagas y enfermedades exóticas.

*Educación y Capacitación.* En esta área, se prestará especial atención al establecimiento de contactos con las universidades de los tres países miembros, invitándolas a unirse en un esfuerzo cooperativo dirigido a brindar capacitación y a participar más activamente en actividades hemisféricas. También se recopilará y difundirá información relativa a oportunidades de capacitación, y a establecer programas cooperativos de capacitación.

Dada su ubicación estratégica, la Dirección<sup>20</sup> del Centro Regional Norte (CRN) servirá como principal punto de contacto del IICA con otras organizaciones internacionales, tales como la Organización de Estados Americanos, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización Panamericana de la Salud. Asimismo, apoyará activamente las relaciones del IICA con fundaciones, universidades y organizaciones del sector privado. Además, por medio de la cooperación con dichas instituciones promoverá y apoyará iniciativas mutuamente beneficiosas. La meta del CRN será facilitar, a nivel hemisférico, el diálogo, la comunicación, la cooperación, el intercambio de conocimientos y la promoción de la comprensión internacional.

## **REGION SUR**

Uno de los principales logros de la Región Sur es la consolidación del MERCOSUR. Gracias a él, durante la presente década, se ha registrado un importante incremento del intercambio comercial, lo cual, se debe, entre otras cosas, a que se le ha otorgado prioridad a la libre circulación de mercaderías agropecuarias y agroindustriales. Igualmente, contribuyen a esa consolidación el hecho de que Chile y Bolivia se hayan incorporado con el *status* de "países asociados"; que las negociaciones con la Comunidad Andina de

---

<sup>20</sup> Ubicada en Washington, D.C.

Naciones se encuentren muy avanzadas; y, que se hayan alcanzado acuerdos preliminares con vistas a la formación del ALCA.

Por otra parte, las características socioeconómicas de los cinco países siguen siendo muy diversas: si el Sur y el Sudeste del Brasil, la pampa húmeda argentina, la planicie uruguaya y la sección central de Chile están entre las zonas más avanzadas en el mundo, la situación de pobreza y de marginalidad que aún se ve en el Nordeste del Brasil, y en algunas zonas rurales de Argentina y del Paraguay puede ser comparada con aquella de los países más pobres del planeta.

Ante esta situación el Centro Regional Sur responderá y apoyará las solicitudes de cooperación de los países y sus esfuerzos por lograr el desarrollo de la agricultura, poniendo especial atención en las siguientes áreas:

*Comercio e integración.* Se dará seguimiento y apoyo al MERCOSUR; al proceso para la formación del ALCA, y a las negociaciones comerciales que se realizan en el marco de la OMC. Igualmente, se apoyarán y organizarán foros ministeriales regionales; y se realizarán estudios sobre la evolución del comercio y su impacto en la agricultura.

*Innovación tecnológica.* Se seguirán impulsando cambios en los paradigmas tecnológicos utilizados hasta el presente. Además, se buscará introducir los conceptos de competitividad, equidad y sustentabilidad, en las nuevas tecnologías generadas para los productos de consumo doméstico y de exportación.

*Manejo del agua.* Se centrará en diseñar, conjuntamente con los países, una estrategia integrada para la explotación sostenible de ese recurso; así como un marco de cooperación para aquellos casos en los que se dé el uso compartido de ríos por dos o más países de la región. El agua deberá ser percibida, y utilizada, como un bien económico y finito.

*Sanidad agropecuaria.* Se ampliará la cooperación técnica que actualmente se desarrolla en el área, apoyando aún más la modernización de los sistemas nacionales de sanidad agropecuaria, especialmente en laboratorios y puestos sanitarios de frontera.

*Desarrollo rural.* Se fomentará la elaboración y la ejecución de políticas, programas y proyectos de desarrollo rural, así como, la promoción de la agroindustria rural. Se continuarán apoyando las acciones encaminadas a lograr el combate efectivo de la pobreza en el medio rural y a lograr la inserción efectiva de mujeres y jóvenes rurales en los sistemas productivo-comerciales.

*Educación y capacitación.* Se impulsará el proceso regional de modernización y actualización de la educación agropecuaria. Para ello, se prestará especial atención a la evaluación y acreditación universitaria, así como a la creación de un programa de posgrado regional. Se dará apoyo al Foro Permanente de Ciencias Agrarias y a la promoción de un mecanismo semejante para la enseñanza agropecuaria de nivel medio.



### **3.4 Modalidades de los Servicios de Cooperación**

El Instituto utiliza diferentes modalidades de cooperación según sea la naturaleza de los requerimientos, individuales o colectivos, de las organizaciones públicas y privadas de los Estados Miembros. En esta sección se presenta una descripción resumida de lo que comprende cada una de ellas.

#### ***Apoyo técnico directo***

Se refiere a aquel tipo de colaboración que se presta en forma individualizada a determinadas organizaciones de los Estados Miembros. En este caso, para atender la solución de problemas, presentes o potenciales, se recurre al trabajo conjunto con los funcionarios de esas organizaciones. De esa forma, se procede a la aplicación de conceptos y metodologías y a la adaptación de experiencias exitosas a sus propias realidades. Sin embargo, tomando en cuenta su limitado impacto (incide únicamente en las personas que se involucran directamente en las tareas específicas), esta modalidad deberá acompañarse siempre de otras modalidades cuyo impacto sea mayor, es decir, que favorezcan el desarrollo de las capacidades nacionales.

Esta modalidad se aplicará para atender aquellas solicitudes de cooperación que correspondan a los temas que cubren los Campos Prioritarios de Acción, en los cuales el Instituto busca consolidar la excelencia técnica y la competitividad de sus servicios.

#### ***Capacitación***

La capacitación es esencial para lograr que la cooperación contribuya, efectivamente, a la apropiación acumulativa del conocimiento, base de la transformación humana y elemento activador de las transformaciones productivas, comerciales e institucionales en la agricultura. Por esta razón, en sus acciones de cooperación, el Instituto privilegia la capacitación como el instrumento primordial para que directivos, técnicos, profesionales, productores y agroempresarios desarrollen las destrezas que les permita enfrentar, con éxito, los retos del futuro.

Dentro de esta modalidad, y como un medio efectivo para lograr una amplia cobertura, se impulsarán los programas de capacitación a distancia. Así mismo, se fortalecerán las alianzas con universidades, institutos técnicos y centros de capacitación y enseñanza. Los sistemas hemisféricos de capacitación y enseñanza agropecuaria (SIHCA y SIHDEA) desarrollados y apoyados por el Instituto, así como el Centro de Capacitación a Distancia (CECAD), jugarán un papel central en esta modalidad de cooperación.

#### ***Investigaciones y estudios***

Los estudios e investigaciones que realiza el Instituto tienen como finalidad proporcionarles a los Estados Miembros un conocimiento actualizado de las tendencias (globales, interamericanas y regionales) de la producción y el comercio, y de otros asuntos que afectan el desarrollo de la agricultura y de su medio rural en el hemisferio.

Por medio de esa modalidad de cooperación, el Instituto no solo consolida su capacidad de reflexión y de análisis prospectivo, sino que apoya, efectivamente, a los Estados Miembros con propuestas estratégicas que les permitan anticipar aspectos de interés relacionados con la agricultura, el comercio y el desarrollo rural. En el desempeño de estas acciones, el Instituto se asocia con organizaciones, nacionales e internacionales, de reconocida capacidad en esa temática.

### ***Difusión e intercambio de información***

Por medio de esta modalidad el Instituto les proporciona a sus Estados Miembros información técnica relevante sobre temas relacionados con las Areas Estratégicas del IICA y fomenta el intercambio de información entre países. Aunque el IICA no genera información de fuentes primarias, ha establecido acuerdos con otros organismos internacionales que sí lo hacen, y centra su esfuerzo en la tarea de obtener esa información, analizarla y posteriormente difundirla.

Para ello, el IICA consolidará el Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura (CRIIA), el cual: i) facilitará el flujo de información actualizada; ii) proporcionará a sus Estados Miembros información agro-socioeconómica relevante para las decisiones de sus organizaciones públicas y privadas; y, iii) ofrecerá información a otros organismos internacionales sobre una base de reciprocidad.

En forma complementaria, el Instituto implementará estrategias de comunicación, para que, de manera sistemática y continua, los países miembros tengan pleno acceso a la información sobre los resultados de la labor del IICA.

### ***Redes de cooperación horizontal***

El Instituto impulsará la consolidación de redes de cooperación técnica recíproca, con el fin de movilizar capacidades técnicas, recursos y experiencias, de los Estados Miembros más avanzados a los de menor desarrollo relativo.

Además, el Instituto propiciará el intercambio de recursos humanos, tecnológicos y genéticos, la planificación y ejecución de investigaciones cooperativas en regiones y subregiones, y la diseminación e intercambio de conocimientos y experiencias. Con esta modalidad se apoyarán la acción de los organismos multilaterales de cooperación o de acción conjunta creados por los Estados Miembros y los programas de cooperación solidaria que se ejecuten en el marco del mandato de la OEA.

### ***Apoyo en la realización de foros***

Con esta modalidad el Instituto apoya a los países, facilitando y organizando foros de discusión -en los ámbitos nacional, regional y hemisférico- centrados en temas relacionados con las Areas Estratégicas del IICA y en los cuales los Estados Miembros tienen intereses comunes. Los resultados de estos foros constituyen valiosos insumos para aprovechar oportunidades y solucionar problemas, pero, sobre todo, para adelantarse

a situaciones que tendrán un impacto significativo en el desarrollo sostenible de la agricultura y de su medio rural.

Se privilegiará la organización de foros que sirvan como instrumento de apoyo al diálogo y a la acción concertada en el ámbito hemisférico y regional. La preparación de esos foros se basará en redes técnico-temáticas de análisis e intercambio que involucren a grupos representativos de funcionarios: del Instituto, de organizaciones nacionales, públicas y privadas, de organismos internacionales y de agencias de cooperación asociadas.

#### ***Intermediación técnico-científica, financiera y administrativa***

Muchos países e instituciones, internacionales y nacionales, cuentan con la capacidad técnico-científica instalada que, bien utilizada, puede contribuir a que los Estados Miembros aprovechen al máximo las oportunidades que se le presentan a la agricultura, o bien, a que puedan resolver los problemas que ella enfrenta.

Por esta razón, el IICA se esforzará en desarrollar servicios de intermediación que impulsen la cooperación efectiva entre instituciones técnico-científicas. Esta intermediación deberá abarcar tanto el área técnico-científica como las áreas gerencial, financiera y administrativa. Además, deberá servir para propiciar el acercamiento y la integración entre los sectores agroempresariales de los Estados Miembros.

Esto último es particularmente relevante si se considera que la mayoría de los recursos, tecnológicos y financieros, para la modernización de la agricultura son aportados o canalizados por medio del sector privado.

#### ***Documentación y diseminación de experiencias***

Con el fin de diseminar experiencias exitosas y fomentar el aprendizaje, el Instituto completará el desarrollo de bases de datos que documenten sus experiencias y las de otras instituciones y países seleccionados. Se le dará prioridad a los temas de las Áreas Estratégicas de cooperación.

Se pondrá énfasis en los estudios de caso sobre experiencias asociadas a procesos de transformación institucional y a algunos de los otros Campos Prioritarios de Acción.

#### ***Formulación y ejecución de proyectos***

Por medio de esta modalidad se atienden las solicitudes (de instituciones de los Estados Miembros o de entidades privadas) para que el Instituto intervenga en la formulación y ejecución de proyectos, programas o actividades, orientados a contribuir al logro del desarrollo sostenible de la agricultura y de su medio rural.

Estas solicitudes son financiadas por los propios países, ya sea con sus propios recursos, o con aportes provenientes de la banca multilateral, de organismos de cooperación o de países donantes. Por la prestación de estos servicios (que comprenden una amplia variedad de servicios técnicos y de gestión), los organismos y las entidades nacionales o las agencias financieras, le reconocen al Instituto una tasa por costos del servicio (Tasa Institucional Neta o Costos Administrativos y Técnicos Indirectos), cuyo monto está reglamentado por los órganos superiores de la Institución. Este servicio se presta también a otros organismos internacionales o a otras agencias de cooperación, para lo cual se suscriben convenios o contratos específicos.

Con esta modalidad de cooperación, el Instituto, además de prestar los servicios que requieren los proyectos, apoya el desarrollo de las capacidades nacionales, lo cual es, en última instancia, el objetivo primordial de la Institución.

#### ***Cooperación especial a organismos de investigación y enseñanza***

Con esta modalidad se atienden los compromisos contractuales asumidos por la Junta Interamericana de Agricultura con el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y con el Instituto de Investigación y Desarrollo Agrícola del Caribe (CARDI). Se fortalecerán las alianzas con estos organismos asociados, procurando el desarrollo de iniciativas conjuntas, con el fin de lograr un mayor impacto en la cooperación que se presta a los Estados Miembros y una utilización más efectiva de los recursos que éstos aportan.

## **CAPITULO IV: RECURSOS INSTITUCIONALES**

Indiscutiblemente, uno de los aspectos centrales para lograr la transformación del Instituto es contar con políticas dirigidas a mejorar la calidad y la disponibilidad de los recursos con que cuenta.

El proceso de descentralización que lleva a cabo el Instituto no puede darse sin el fortalecimiento de un enfoque corporativo que impulse un desarrollo humano coherente con los valores institucionales y la óptima utilización del acervo institucional. En aras de responder a la mayor conveniencia institucional, algunas funciones, como: el establecimiento de políticas y normas para mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos, en general; la administración general del flujo de efectivo de los recursos regulares y de otros que se mantengan en la cuenta control; y, la administración del personal profesional internacional, continuarán bajo la responsabilidad de la Sede Central.

### **4.1 Recursos Humanos**

La política de Recursos Humanos se propone incorporar, y mantener, personal de excelente calidad y con gran potencial de desarrollo. Para mantener un personal actualizado, competente y capaz de responder con prontitud a los constantes cambios del entorno, se establecerán programas de capacitación continua.

En materia de remuneración y beneficios se establecerá una política más flexible y orientada a mantener salarios y beneficios competitivos, tanto a nivel local como internacional. Asimismo, se modernizará el sistema de evaluación del desempeño del personal.

Los procedimientos de reclutamiento y de selección de personal profesional, estarán orientados a dotar al Instituto de recursos humanos idóneos, con probada capacidad para apoyar el reposicionamiento de la agricultura en el diálogo interamericano y para atender las nuevas demandas de cooperación de los Estados Miembros.

En este proceso se dará prioridad a la contratación de personal que reúna las siguientes características: i) alta calificación profesional, ii) capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, iii) capacidad gerencial, iv) habilidad para la negociación y el manejo de recursos, v) experiencia en aquellos temas relacionados con la Agenda Interamericana que son competencia del Instituto, y, vi) flexibilidad y disposición al cambio.

### **4.2 Recursos Financieros**

Los criterios de asignación de recursos financieros responderán a los lineamientos institucionales, a las áreas prioritarias establecidas y a los principios básicos de solidaridad y austeridad. La solidaridad implica que parte de los recursos aportados por los países de mayor desarrollo relativo, se destinarán a apoyar a los de menor desarrollo relativo. La austeridad la imponen las crecientes limitaciones financieras, las cuales obligan al máximo aprovechamiento de los recursos.

Los recursos financieros propios que tradicionalmente administra el Instituto son: las cuotas de los Estados Miembros y los ingresos misceláneos (ambos constituyen el Fondo Regular de la Institución), los ingresos provenientes de la administración y ejecución de proyectos y actividades financiados con recursos externos, las donaciones, y, otros ingresos.

Para fortalecer la capacidad financiera de la Institución, la JIA aprobó, en su NOVENA Reunión Ordinaria, dos importantes fuentes adicionales de financiamiento: el Fondo Patrimonial y los Aportes de Estados, Organismos y Empresas Asociadas.

### ***Las cuotas de los Estados Miembros***

Los "recursos cuotas" constituyen la fuente de financiamiento básico con que cuenta el Instituto y corresponden a las contribuciones obligatorias de los Estados Miembros. Estos recursos se destinarán a los siguientes fines: i) prestar cooperación en los ámbitos hemisférico, regional y nacional, en aquellas áreas delimitadas por los Campos Prioritarios de Acción; ii) financiar la estructura básica de las unidades operativas; iii) apoyar la identificación de recursos externos y su generación; y, iv) financiar los compromisos contractuales con otros organismos regionales de cooperación.

Se revisarán las políticas de financiamiento a otros organismos regionales de cooperación, de manera que fortalezcan el desarrollo de proyectos conjuntos.

### ***Ingresos misceláneos***

Los ingresos misceláneos están constituidos por los rendimientos financieros generados por los recursos que administra el Instituto.

Se revisarán, y actualizarán, las normas que regulan el manejo y la distribución de estos rendimientos financieros, y, en materia de administración de recursos, se fomentarán la difusión de experiencias y la capacitación del personal.

Dado que los ingresos misceláneos forman parte del Fondo Regular, un porcentaje de ellos se destinará a reforzar el Fondo Patrimonial. Los criterios para su asignación son similares a los establecidos en el caso de los "recursos cuotas".

### ***Ingresos por la administración y ejecución de proyectos***

Estos ingresos provienen de la Tasa Institucional Neta (TIN) y de los Costos Administrativos y Técnicos Indirectos (CATI's) que aplica el Instituto cuando se le contrata para prestar servicios de administración y ejecución de proyectos y actividades financiados con recursos externos. La aplicación de esas tasas (TIN y CATI's) está reglamentada por los órganos superiores del Instituto.

Se establecerán políticas y normas para mejorar la eficiencia en la captación de recursos externos y para evitar la posibilidad de que el Instituto subsidie, con recursos propios, los costos derivados de la prestación de servicios de administración y ejecución de proyectos y actividades financiados con recursos externos.

La política específica en este campo deberá garantizar que las tasas negociadas sean competitivas.

Los ingresos generados por la administración y ejecución de proyectos y actividades financiados con recursos externos se destinarán a los siguientes fines:

- Fortalecimiento de la estructura básica de la unidad operativa que genera los recursos, así como financiamiento de sus costos incrementales.
- Financiamiento de las unidades de apoyo de la Sede Central y de los Centros Regionales que tienen responsabilidad en la negociación de los proyectos y actividades, y en la administración y supervisión del manejo de los recursos.
- Fortalecimiento institucional en las tareas de seguimiento, evaluación y capacitación.
- Refuerzo de la cooperación en los Campos Prioritarios de Acción.
- Financiamiento de actividades de preinversión, con el propósito de incrementar la captación de recursos externos.
- Financiamiento del desarrollo de nuevas capacidades institucionales.
- Refuerzo del Fondo Patrimonial del Instituto.

### ***Donaciones***

Las donaciones pueden provenir de países asociados, de organismos internacionales o de cualquier Estado, empresa o persona natural. Se pueden recibir en efectivo o en especie (tales como derechos de propiedad y usufructo). En tal sentido, se propiciará la búsqueda de recursos de esa naturaleza, tomando en cuenta que las donaciones en especie tengan un costo razonable de mantenimiento y administración. Se continuará promoviendo, en los Estados Miembros, la creación de fundaciones que permitan aprovechar las oportunidades de consecución de donaciones.

### ***Otros ingresos***

Proviene, principalmente de la venta de servicios a organizaciones del sector privado y de la venta de publicaciones. Con relación a la venta de servicios, se definirá una política que contemple normas ágiles para promocionar y vender aquellos servicios en los que el Instituto ha logrado una alta competitividad. Se definirá una estrategia para identificar y promover nuevos servicios que aporten ingresos a la Institución.

## **CAPITULO V: TRANSFORMACION INSTITUCIONAL PARA LOS NUEVOS RETOS**

El IICA se encamina a la consolidación de un proceso de transformación iniciado en 1994, cuando se tomaron las primeras medidas de descentralización. El propósito de dicho proceso es que la organización reafirme su orientación y afiance los atributos de su acción de cooperación indicados en la Estrategia General<sup>21</sup>. Esto significa que el Instituto debe desempeñar, con efectividad, las dos tareas centrales que le asigna su Misión: proveer, a los Estados Miembros, servicios de cooperación de excelente calidad y de impacto significativo y, fortalecer el diálogo interamericano sobre la agricultura.

Durante el período 1998-2002, el proceso de transformación institucional impulsará una renovación de la normativa, de la organización y de la acción de cooperación del Instituto. Esto implicará, principalmente:

- Revisar la normativa de los órganos superiores (JIA y Comité Ejecutivo) para que asuman una nueva dimensión, en respuesta a los desafíos y a las responsabilidades que surgen de la Agenda Interamericana y a las necesidades de reposicionar la agricultura en ese contexto.
- Internalizar la Misión, la Visión, y la Estrategia General, así como los valores institucionales que las sustentan, de manera que estos lleguen a ser parte integral de la Cultura Institucional.
- Mejorar, en forma sustancial, la calidad, la efectividad, la utilidad y la oportunidad de los servicios que se entregan por medio de las distintas modalidades de cooperación.
- Reforzar las relaciones externas del Instituto para consolidar, dentro del proceso de renovación del Sistema Interamericano, su papel de organismo especializado en agricultura.
- Consolidar el proceso de descentralización.
- Modernizar los procesos gerenciales que guían el quehacer institucional.

Sin embargo, el éxito de la transformación institucional reside, en última instancia, en el comportamiento del recurso humano. De ahí que su principal resultado debiera ser un recurso humano creativo e innovador que, dotado de un conocimiento actualizado, consolide una cultura y una organización institucionales acordes con el Marco Estratégico del Instituto. Esto exige un amplio esfuerzo de capacitación para desarrollar nuevos perfiles de personal tendientes a asegurar un desempeño institucional congruente con las

---

<sup>21</sup> El propósito del proceso de transformación institucional fue definido en el capítulo II en la Estrategia General. Ahí se indicó que todas las acciones de cooperación del IICA deben dirigirse a impulsar el desarrollo sostenible de la agricultura en el contexto de la integración de las Américas. Asimismo, se definieron como atributos de la acción de cooperación (valores institucionales): la acción focalizada y de excelente calidad, el servicio orientado al cliente, la cooperación participativa, la acción proactiva, y el compromiso con la Agenda Interamericana.



### ***Fondo Patrimonial***

La JIA creó el Fondo Patrimonial del IICA y aprobó su Estatuto mediante la resolución No. 299 emitida en su Novena Reunión Ordinaria. El propósito del Fondo es establecer un patrimonio para el financiamiento parcial de las actividades del Instituto.

Según el Estatuto, el 60% de las utilidades anuales netas del Fondo Patrimonial se destinarán a fortalecer el Presupuesto de Fondos Regulares. Por lo tanto, la utilización de dichas utilidades se basará en los mismos criterios utilizados para los "recursos cuota". El fortalecimiento del Fondo Patrimonial será una de las principales prioridades del Instituto en el área financiera durante el período 1998-2002.

### ***Aportes de Estados, Organismos y Empresas Asociadas***

El Instituto destinará esfuerzos para incorporar, en calidad de asociados a: Observadores Permanentes, organizaciones internacionales, regionales y nacionales, empresas, y, Estados no miembros del IICA. Esto permitirá captar aportes especiales que están normados por la Resolución No. 312 emitida en la Novena Reunión Ordinaria de la JIA.

## **4.3 Informática**

La estrategia institucional en materia de informática estará orientada a posicionar al Instituto como un proveedor de servicios de información de calidad, y como un organismo que aprovecha los desarrollos tecnológicos para lograr una mayor eficiencia y eficacia en su labor de cooperación hemisférica.

Para apoyar los procesos de toma de decisiones en las diferentes instancias (hemisférica, regional y nacional), se establecerán sistemas de información ágiles, amigables, e integrados, acordes con la estrategia institucional de modernización y descentralización.

En este sentido, la infraestructura informática y los sistemas de información y de comunicación deberán orientarse a: i) facilitar el intercambio de información entre los Estados Miembros; ii) mantener una conexión efectiva y de costo reducido entre las diferentes instancias que componen la Dirección General; iii) facilitar el funcionamiento de las redes técnico-temáticas de profesionales (a nivel regional y hemisférico); y, iv) modernizar y automatizar los procesos gerenciales.

Para que el Instituto pueda aprovechar al máximo la tecnología disponible, se fortalecerá la infraestructura de comunicación local y remota, y se establecerá un programa de capacitación orientado a conformar una cultura informática consecuente con el desarrollo tecnológico actual. Esto contribuirá a generalizar la aplicación de videoconferencias, foros electrónicos y sistemas de información, técnicos y gerenciales, que operan por medio de conexión directa vía satélite.

futuras demandas de los Estados Miembros y los requerimientos del diálogo interamericano.

A continuación se indican los lineamientos que guiarán el proceso de transformación en lo referente a cultura institucional, organización institucional, descentralización y relaciones externas<sup>22</sup>.

## 5.1 Cultura Institucional

La cultura es el componente clave del sistema institucional y sobre ella se cimienta el éxito del proceso de transformación del IICA. Un cambio en la cultura institucional supone interiorizar los valores institucionales (o atributos de la acción de cooperación), modificar actitudes y comportamientos organizacionales, y replantear la manera en que interactúan los individuos, no sólo al interior del Instituto sino con las entidades que demandan sus servicios.

Para alcanzar la excelencia en el cumplimiento de su Misión, para avanzar con efectividad al logro de su Visión y para poder aplicar la Estrategia General, se buscará fortalecer, en el personal, una actitud positiva ante el cambio; actitud que debe permitirle asumir el compromiso con esos tres componentes del Marco Estratégico. Por esta razón, se considera imprescindible afianzar el proceso integral de motivación y de capacitación, elementos clave para que, dentro de un estilo de liderazgo que fomenta la participación, la comunicación y el trabajo en equipo, se genere, en el personal, un cambio de comportamiento, y se haga del Instituto una organización de aprendizaje continuo.

Se continuarán fortaleciendo los preceptos básicos que le dan credibilidad a la Institución, tales como la calidad sostenida en el servicio, la veracidad y la confiabilidad de la información y la intervención oportuna, ya se trate de prestar servicios de cooperación o de facilitar el diálogo interamericano.

## 5.2 Organización Institucional

Replantear, y fortalecer, el papel de los tres órganos (JIA, Comité Ejecutivo y Dirección General) que conforman el Instituto es parte esencial del proceso de transformación institucional. Solo mediante la acción coordinada de esas tres instancias, el Instituto podrá asumir el liderazgo en el diálogo interamericano y, podrá apoyar, a los Estados Miembros, en el cumplimiento de los mandatos que, para la agricultura, emanan del proceso Cumbres de las Américas.

---

<sup>22</sup> Los lineamientos relativos a los servicios de cooperación se tratan en el capítulo III. Las orientaciones referentes a los recursos humanos, financieros e informáticos se tratan en el capítulo IV. Lo referente a las orientaciones para el proceso de planeamiento se presentan en el capítulo VI.

### **5.2.1 Los Organos Superiores del IICA**

Siendo el IICA el organismo de cooperación especializado en agricultura del Sistema Interamericano, corresponde a la Junta Interamericana de Agricultura asumir plenamente una nueva dimensión, a la luz del proceso de integración de las Américas. Para ello, actuará como el ente superior del Sistema Interamericano en todo lo concerniente a asuntos relacionados con la agricultura. Su actuación debe enmarcarse dentro de los parámetros establecidos por la Agenda Interamericana.

Por tal razón, y por su capacidad de convocatoria (a líderes públicos, privados, académicos y gremiales de la agricultura de las Américas), la JIA tendrá un rol externo con la responsabilidad de: i) liderar el diálogo interamericano sobre la agricultura (para orientar su transformación, de acuerdo con los mandatos que emanan del proceso Cumbres de las Américas); ii) actuar como el órgano asesor especializado de las Cumbres de las Américas, en materia de agricultura y su medio rural; y, iii) avanzar en la concreción de una política interamericana, más articulada y concertada, para la agricultura.

Por su parte, el rol interno de la JIA estará dirigido a: i) aprobar los planes estratégicos institucionales y los reglamentos de los tres órganos del Instituto; y, ii) elegir al Director General.

A su vez, se transformará el papel y la composición del Comité Ejecutivo para que pueda asumir las responsabilidades operativo-administrativas que le delegue la JIA. Para ello, actuaría como Junta Directiva, vinculando su acción de manera más estrecha y continua con la Dirección General.

En ese sentido, y como parte del proceso de transformación institucional, se impulsarán la redefinición de responsabilidades de la JIA, del Comité Ejecutivo y de la Dirección General, y las correspondientes modificaciones en sus respectivos reglamentos.

### **5.2.2 La Dirección General**

Con el proceso de transformación institucional se consolidará la tarea de prestación de servicios de cooperación y se desarrollará la capacidad necesaria para apoyar el rol externo de la JIA. Esta capacidad deberá permitirle a la Dirección General: i) dar apoyo técnico a la JIA y cumplir la función de Secretaría Técnica de los Grupos de Trabajo Interamericanos o Comisiones que creen los Ministros de Agricultura a escala hemisférica o regional; ii) articular su labor con la que realiza la Secretaría General de la OEA en las reuniones cumbres; y iii) darle seguimiento al cumplimiento de los compromisos que asuman los Gobiernos con respecto a la agricultura y el desarrollo rural.

Para que la Dirección General logre un desempeño más efectivo se consolidará la implementación del enfoque organizativo basado en el concepto de redes, las cuales adoptan la figura de consorcios. Este enfoque organizativo, a diferencia del jerárquico tradicional, donde la acción se ve restringida dentro de compartimentos estanco, privilegia la articulación horizontal entre las distintas unidades y redefine la articulación vertical jerárquica. Las jerarquías se replantean en función de un nuevo rol: como facilitadoras de una mayor articulación y coordinación.

En la aplicación de este enfoque a la estructura de la Dirección General, el consorcio se concibe como un mecanismo que responde a una visión corporativa, no compartimentalizada, que facilita una mayor articulación y coordinación entre directivos y funcionarios del Instituto, y entre ellos y las otras organizaciones con las cuales se establecen alianzas estratégicas.

En este sentido, los consorcios no se limitan a lo interno del IICA: son una invitación a nuevos socios, un mecanismo de extensión del Instituto, una figura que facilita las asociaciones y alianzas con organizaciones y países que deciden emprender acciones conjuntas con la Institución.

Con base en este enfoque, cualquier unidad de la Dirección General puede no solo vincularse a otras unidades de la Institución, sino también al exterior, a otras organizaciones o a unidades específicas de esas organizaciones. De esa forma, se generan sinergias que logran un mejor uso de los recursos aportados por los Estados Miembros.

#### **Los consorcios internos**

Para responder a los nuevos retos y oportunidades que plantea la Agenda Interamericana, se reestructuraron las atribuciones y las funciones de las unidades operativas de la Dirección General y se agruparon en los siguientes Consorcios:

- **El Consorcio de Operaciones Regionales:** agrupa a todas aquellas unidades localizadas en los países del hemisferio (cinco Centros Regionales con sus respectivas Direcciones y Agencias de Cooperación) y a la unidad coordinadora ubicada en la Sede Central. La función básica de este Consorcio es generar, y entregar, los servicios de cooperación; pero además, le corresponde a las Direcciones de Centros Regionales, desempeñar un papel destacado en el apoyo al diálogo interamericano en el ámbito regional.
- **El Consorcio Técnico:** vincula a las unidades de la Sede Central cuyas funciones básicas son articular la actividad técnico-temática, generar orientaciones técnico-temáticas para la prestación de servicios de cooperación de excelente calidad, y apoyar el diálogo interamericano sobre la agricultura.
- **El Consorcio de Planeamiento y Coordinación:** agrupa aquellas unidades de la Sede Central cuyas funciones básicas son conducir los procesos de planeamiento estratégico y operativo, y contribuir al desarrollo de nuevas actitudes y capacidades gerenciales acordes con las necesidades del diálogo interamericano y de los servicios de cooperación. Además, este Consorcio debe generar orientaciones institucionales que respondan a las funciones antes mencionadas.
- **El Consorcio de Servicios Corporativos:** lo conforman aquellas unidades de la Sede Central cuyas funciones básicas son desarrollar orientaciones sobre los servicios corporativos y aplicar políticas y procedimientos corporativos para el

manejo de los recursos humanos, financieros y físicos (infraestructura e informática) de la Institución.

Los consorcios internos de la Dirección General se han establecido con el fin de fortalecer la interacción horizontal de las unidades operativas, de tal forma que con ello se contribuya a lograr una mayor efectividad en su desempeño, sobre todo en lo relativo a la prestación de servicios de cooperación y en su labor de apoyo al diálogo interamericano. Esta interacción se da entre las unidades de un mismo consorcio y entre ellas y las de otros consorcios, formando redes de interacción funcional.

Cada consorcio está coordinado por un Gerente, y cada Gerente actúa como un líder, promotor y facilitador de la articulación y del trabajo en equipo de las unidades del consorcio respectivo. Dicho Gerente promueve, además, la interacción de esas unidades con las de los otros consorcios.

La orientación corporativa de los consorcios internos, está a cargo de un Comité de Alta Gerencia presidido por el Director General e integrado por el Subdirector General, el Director de Relaciones Externas y los Gerentes de los Consorcios. Este Comité tiene la responsabilidad de velar por la articulación global de la Dirección General y de asesorar al Director General en las decisiones estratégicas que guiarán el quehacer institucional de acuerdo con los mandatos de la JIA, el Comité Ejecutivo, y la Misión, Visión y Estrategia General del Instituto.

#### **Ambitos de articulación y coordinación**

A partir de este enfoque organizativo y con el fin de prestar servicios de cooperación que cumplan con los atributos enumerados en el capítulo II, se continuará fortaleciendo la coordinación y la articulación de la acción del Instituto, tanto entre unidades de la Dirección General como con entidades asociadas. Para ello se han identificado tres ámbitos de coordinación y articulación, que son: orientación, operación, y, temático.

- El primer ámbito, el de *orientación*, está a cargo de un Comité para el Desarrollo Sostenible (CODES), presidido por el Director General e integrado por un grupo de directores de unidades de la Sede Central y de los Centros Regionales. Su propósito es velar porque la acción de cooperación de la Dirección General se oriente hacia el logro del desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural. Para ello, fomentará un trabajo en equipo, interdisciplinario, que se fundamente en la visión renovada de la agricultura, y que responda a los compromisos de la Agenda Interamericana y a las prioridades regionales y nacionales. Para que esta tarea se desarrolle con la efectividad requerida, el CODES cuenta, en lo interno, con una Secretaría Técnica y, en lo externo, se vincula a un Grupo Consultivo para el Desarrollo Sostenible.
- El segundo ámbito, el de *operación*, está a cargo de equipos funcionales organizados para realizar labores de cooperación, y agrupa, en un mismo esfuerzo, recursos técnicos y financieros provenientes de las unidades técnicas y de servicios, tanto de la Sede Central como de los Centros Regionales. Estos grupos se caracterizan por tener objetivos precisos en función de requerimientos

específicos de los países y de las necesidades del Instituto, y su vigencia está condicionada al cumplimiento de una tarea programada. En estos equipos pueden participar representantes o especialistas de entidades asociadas al IICA.

- El tercer ámbito, *el temático*, se encuentra organizado en Campos Prioritarios de Acción<sup>23</sup> y está conformado por redes especializadas de profesionales, provenientes tanto de la Sede Central como de los Centros Regionales. Su propósito es darle seguimiento a nuevos temas, construir la coherencia conceptual y metodológica para lograr la excelencia técnica, desarrollar articulaciones estratégicas con otros organismos y países, y mantener una actualización profesional constante. La promoción y el desarrollo de estas redes en el ámbito regional está a cargo de los responsables de las Áreas Estratégicas<sup>24</sup>, quienes, asimismo, liderarán técnicamente las correspondientes redes en el ámbito hemisférico. Estas redes pueden incorporar a representantes de entidades vinculadas al Instituto o a especialistas externos, o incluso a asociaciones de éstos.

### 5.3 Descentralización

La descentralización del Instituto es un proceso gradual pero progresivo, que se inició con la creación de cinco Centros Regionales: Andino, Caribe, Central, Norte y Sur. Cada Centro está conformado por una Dirección Regional y por las Agencias de Cooperación ubicadas en los países que integran la región respectiva.

La descentralización contribuye a reforzar las principales ventajas comparativas y competitivas del Instituto, entre las que están su presencia, física y humana, en los países del hemisferio, su apertura, y su oportunidad y agilidad para responder a las demandas de sus Estados Miembros.

Hacer más efectivo el apoyo del Instituto a los Estados Miembros, a sus organismos de integración regional y a otras instancias de acción multinacional, es el propósito que ha guiado este proceso de descentralización. Esto implica, principalmente, el desarrollo y fortalecimiento, de los mecanismos de cooperación de los Centros Regionales, pero, también supone el desarrollo de nuevos instrumentos de gestión institucional y el reforzamiento del papel de la Sede Central: con esto último se intenta asegurar la visión y acción corporativa que le corresponde al Instituto como organismo interamericano.

En este sentido, por medio de la descentralización se consolidan, como funciones de los Centros Regionales, las siguientes: i) apoyar las iniciativas de acción conjunta entre países de la región; ii) prestar servicios de cooperación a los países y a sus organismos regionales; iii) facilitar el diálogo interamericano en el ámbito regional; y, iv) promover y apoyar la cooperación horizontal. Para facilitar el cumplimiento de estas funciones se

---

<sup>23</sup> Estos campos se definieron en el capítulo III y son aquellos en los que los servicios de cooperación del Instituto serán reconocidos por su excelencia.

<sup>24</sup> Estas áreas estratégicas se explicitaron en el capítulo III y son las que definen el ámbito temático en el que la Dirección General puede actuar para dar respuesta a las demandas que se le plantean.

continuarán transfiriendo, en forma gradual, mayores recursos, financieros y humanos, y mayores responsabilidades de programación y ejecución técnica a los Centros Regionales. Esta acción le conferirá una mayor responsabilidad en la toma de decisiones (de carácter operativo), a las Direcciones de los Centros Regionales y a las Agencias de Cooperación.

Así mismo, con el proceso de descentralización, también se focaliza el papel de la Sede Central como instancia responsable de: i) la conducción estratégica y el relacionamiento externo del Instituto; ii) la conducción del proceso de articulación técnico-temática (mediante la promoción de redes de especialistas en los Campos Prioritarios de Acción); iii) el apoyo al diálogo interamericano en el ámbito hemisférico; iv) la conducción de los procesos de planeamiento estratégico y operativo; v) el apoyo a los Centros Regionales en la prestación de los servicios de cooperación y en el fortalecimiento del diálogo regional; y, vi) la verificación del cumplimiento de las normas y reglamentos del Instituto y del uso apropiado de los recursos institucionales.

El fortalecimiento de las tareas del Instituto en los Centros Regionales tendrá dos ejes. Uno es el eje técnico, y se orientará a que la prestación de los servicios de cooperación técnica en los Campos Prioritarios de Acción sea de excelente calidad y logre un impacto significativo. El segundo eje es el gerencial, y estará dirigido a: i) mejorar la efectividad de los Centros Regionales para el planeamiento estratégico y operativo; ii) articular la acción de las Agencias de Cooperación; iii) fortalecer el relacionamiento externo (vinculando la acción del Instituto con otros organismos regionales); iv) administrar los recursos institucionales (humanos, financieros y físicos); y, v) ejecutar proyectos y actividades financiados con recursos externos. De esta forma, los Centros Regionales tienen un papel central y asumen un compromiso determinante en la ejecución de la Estrategia General.

Los Centros Regionales realizarán sus acciones con base en estrategias y programas que respondan a las características propias de cada región y de cada país. El rediseño del sistema de planeamiento del Instituto estará orientado a fortalecer las capacidades necesarias para apoyar esta tarea de los Centros Regionales.

La descentralización también fortalecerá, de manera especial, las actividades de apoyo al diálogo interamericano en lo concerniente a agricultura. La creación de los Centros Regionales y particularmente su composición geográfica presenta otra ventaja comparativa para el Instituto, ya que le permite una vinculación idónea con los organismos de integración regional. En este sentido, los Centros Regionales, y particularmente sus Direcciones, tendrán, como línea prioritaria, apoyar a los Estados Miembros de la región respectiva en las etapas previas a las deliberaciones que comprende el diálogo interamericano y en la implementación de sus decisiones en el ámbito regional y nacional.

La consolidación del proceso de descentralización exige que la Sede Central fortalezca su capacidad en lo correspondiente a la generación de orientaciones corporativas, la conducción del proceso de planeamiento estratégico y operativo, la orientación del quehacer técnico, el relacionamiento externo, el seguimiento y evaluación del desempeño institucional, y la verificación del cumplimiento de las normas y reglamentos y del uso apropiado de los recursos institucionales.

#### **5.4 Red Interamericana de Relaciones Externas**

Los cambios producidos en el contexto internacional (económico, político-social y ambiental) significan un importante reto para la agricultura, en función de las restricciones - y también de las oportunidades- que se le plantean. Por otra parte, los mandatos que emanan del Proceso Cumbres de las Américas implican la construcción de una nueva modalidad de cooperación.

En el marco de la Agenda Interamericana, el IICA debe asumir una actitud más activa y proactiva para desempeñar nuevos roles en beneficio de una inserción efectiva de la agricultura en las prioridades nacionales y en los procesos de integración. Para ello, el Instituto debe fortalecer y profundizar su relacionamiento con los Estados Miembros, con los organismos internacionales de financiamiento y cooperación, con las organizaciones privadas y otras de la sociedad civil.

Este relacionamiento implica el establecimiento de alianzas estratégicas, concebidas como una articulación de intereses reales y sostenidos, con una o más instituciones internacionales, intergubernamentales, regionales, nacionales, públicas o privadas, que coadyuven a potenciar las capacidades técnicas, financieras y humanas del Instituto, y a la vez, a consolidar y proyectar su imagen institucional.

Las relaciones externas constituyen un factor básico para consolidar y fortalecer la cooperación del Instituto, en los ámbitos hemisférico, regional y nacional. Para mejorar esos vínculos el Instituto desarrollará una *Red Interamericana de Relaciones Externas* que será alimentada por un flujo bidireccional de información. Dicha información será generada por un sistema de comunicación en el cual participan la Sede Central, las direcciones de los Centros Regionales, las Agencias de Cooperación, las redes especializadas de profesionales y las diferentes instancias institucionales.

Esta Red permitirá el desarrollo de las siguientes acciones:

- Establecer mayor congruencia en las relaciones externas del Instituto con aquellos países cooperantes y organismos internacionales afines con las Areas Estratégicas y las prioridades regionales y nacionales.
- Identificar países cooperantes, instituciones u organismos con los cuales sea factible establecer alianzas, para atender demandas de cooperación de los Estados Miembros.
- Detectar posibles fuentes de recursos externos para el desarrollo de acciones de interés de la Institución y de sus Estados Miembros.
- Darle seguimiento a las acciones que se llevan a cabo con diversas contrapartes, y, mantener informadas a todas las instancias del Instituto sobre los resultados de esas acciones.
- Proyectar la imagen institucional.



- **Potenciar las alianzas estratégicas ya existentes, y generar otras nuevas.**
- **Contar con mejores criterios para la toma de decisiones y poner en marcha mecanismos operativos de coordinación y de intercambio de información entre las diferentes instancias que conforman la Red (Direcciones de Consorcios, Direcciones Regionales y Agencias de Cooperación).**

## **CAPITULO VI: EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y OPERATIVO**

La dinámica que le han fijado los Jefes de Estado y de Gobierno a la construcción de la nueva institucionalidad internacional y nacional, exige consolidar el proceso de transformación del Instituto. Parte importante de ese proceso es la modernización de los procesos gerenciales que sirven de soporte a los diferentes componentes que conforman la cadena de valor de la cooperación del IICA.

Uno de esos procesos, indispensable para conducir al Instituto hacia el liderazgo que propugna su Visión, es el proceso de planeamiento. Este proceso, más que cualquier otro, requiere ser renovado para que la Institución actúe en función de los nuevos retos que enfrenta la agricultura, en un contexto de cambio e incertidumbre permanente. Pero, la renovación es esencial no sólo por razones externas al Instituto, sino también por los avances que se han logrado en las primeras etapas del proceso de transformación institucional, más específicamente por aquellos alcanzados con la descentralización y por la propuesta de profundización de la misma.

### **6.1 Principios y Dimensiones**

El sistema de planeamiento del Instituto será revisado y rediseñado para que responda a los siguientes principios:

- **Valores institucionales compartidos por todas las instancias del IICA.** En su nueva orientación, el sistema de planeamiento facilitará el entendimiento claro de estos valores<sup>25</sup> y el logro del consenso general sobre los mismos. La consecución de esta meta contribuirá a que el equipo humano de la Institución alcance el compromiso con su Marco Estratégico: Misión, Visión y Estrategia General.
- **Visión prospectiva sustentada en un pensamiento estratégico que involucre, en forma sistemática e interactiva, a todas las instancias institucionales.** Esta dimensión comprenderá la reflexión y el análisis sistemático de los diferentes escenarios y tendencias de la agricultura, y, servirá de marco de referencia para que las acciones de cooperación se caractericen por ser proactivas e innovativas.
- **Enfasis en el logro de resultados concretos y verificables.**
- **Descentralización de decisiones y responsabilidades, con base en una definición clara de prioridades y de criterios para la asignación de recursos.**
- **Simplicidad y facilidad de aplicación de los instrumentos, métodos y procedimientos: se le dará prioridad al desarrollo de sistemas informáticos interactivos y amigables que utilicen al máximo las telecomunicaciones.**

---

<sup>25</sup> Se refiere a los atributos de la acción de cooperación definidos en el capítulo II.

- **Flexibilidad para efectuar los ajustes que surjan como resultado de la acción de cooperación, y flexibilidad, también, para adecuarse a los diferentes ámbitos de la cooperación y a las exigencias que demanda el apoyo técnico al diálogo interamericano sobre la agricultura.**
- **Participación de todos los niveles y de todos los ámbitos institucionales en el diseño, en la operación y en el ajuste del sistema de planeamiento.**

**El proceso de planeamiento del Instituto tiene dos dimensiones: estratégica y operativa. Ambas se conciben como componentes de un proceso continuo, integrado, abierto a su entorno y articulado en sus diferentes instancias geográficas (la hemisférica, la regional y la nacional). Su propósito no es producir planes sino construir consensos sobre la dirección estratégica y, además, motivar resultados congruentes. Se trata de un proceso fundamentalmente humano y creativo, que requiere la interacción de los miembros de todas las instancias institucionales y una actitud comprometida con su Marco Estratégico.**

## **6.2 Planeamiento Estratégico**

**Una de las actividades esenciales de la dimensión estratégica del planeamiento del Instituto es el análisis sistemático y continuo del entorno, e incluye el establecimiento de mecanismos participativos de consulta que tomen en cuenta actores e instituciones clave para la agricultura de las Américas.**

**En el IICA el planeamiento estratégico se define como un proceso abierto y flexible, capaz de responder con prontitud a un contexto de incertidumbre y cambios significativos. Un proceso que desarrolla y mantiene vivo el compromiso institucional con una Visión y una Estrategia General que requieren una constante revisión y adecuación, en función de los resultados del análisis del entorno. Por lo tanto, se trata de un proceso incluyente, en el que todas las instancias institucionales, inclusive la clientela, directa e indirecta, participan, en una forma ordenada y sistemática, en la construcción de ese futuro, deseable y viable, que expresa la Visión.**

**De esa forma, los diferentes grupos humanos, internos y externos al Instituto, vinculados a la agricultura, participan en un proceso en el que no se limitan a adaptarse al futuro, sino que trabajan activamente en su creación. Este proceso exige una actitud innovadora, gran flexibilidad y disposición para el cambio, y, también, que la Visión y la Estrategia General encuentren expresión en los distintos ámbitos institucionales: el hemisférico, el regional y el nacional.**

**En esencia, la dimensión estratégica del planeamiento del Instituto comprende un conjunto de acciones, entre las cuales están:**

- ***El conocimiento actualizado de la evolución del entorno***<sup>26</sup>. A partir del análisis y la síntesis estratégica del entorno se identifican aquellos factores (externos e internos) que podrían tener un impacto significativo en el futuro de la Institución. En el orden externo, estarían, entre otros, las implicaciones que se derivarían de la construcción de: i) la nueva institucionalidad internacional y nacional; ii) la evolución de la Agenda Interamericana; y, iii) la evolución de los diferentes escenarios y tendencias de la agricultura (a nivel mundial, interamericano, regional y nacional). En el orden interno estarían, entre otros: los escenarios alternativos de los recursos financieros, y el desempeño de los servicios de cooperación según Areas Estratégicas y Campos Prioritarios de Acción.
- ***El desarrollo del marco estratégico institucional, su internalización y su posterior adecuación***. Se refiere a las acciones que deben efectuar los miembros de todas las instancias de la Institución, para desarrollar y actualizar, en forma compartida, la Misión, la Visión y la Estrategia General.
- ***El desarrollo de las orientaciones generales sobre las acciones de cooperación, su internalización y posterior adecuación***. Se refiere a la definición de la naturaleza, la orientación y el contenido de las Areas Estratégicas y de los Campos Prioritarios de Acción, a las prioridades hemisféricas y regionales, y a las modalidades de cooperación.
- ***La definición de las orientaciones del proceso de transformación institucional***. Estas orientaciones tomarán en cuenta la evolución del entorno, los posibles escenarios acordes con la disponibilidad de recursos y las disposiciones que emanan de los órganos superiores del Instituto.

Esas acciones plantean la necesidad de desarrollar capacidades institucionales en cada uno de los aspectos mencionados, así como los mecanismos de participación de todas las unidades de la organización en sus distintos niveles de actuación: el hemisférico, el regional y el nacional. Específicamente, se promoverá el fortalecimiento de la capacidad institucional para elaborar o adecuar (según sea el caso), los programas regionales y nacionales, teniendo siempre como base la Visión y la Estrategia General del Instituto, las características específicas de cada instancia y las demandas prioritarias de los Estados Miembros

### 6.3 Planeamiento Operativo

La dimensión operativa del planeamiento del Instituto se concibe como el medio a través del cual se implementan las decisiones estratégicas -en los ámbitos hemisférico, regional y nacional-, con el propósito de generar resultados tangibles a corto plazo. Estos

---

<sup>26</sup> El desarrollo de este conocimiento debe incluir el establecimiento de mecanismos participativos de consulta que tomen en cuenta actores e instituciones clave para la agricultura de las Américas, así como a las instancias operativas y técnicas de la Institución.

resultados deben ser compatibles con el marco estratégico institucional y con las orientaciones y prioridades definidas para las acciones de cooperación.

Lo anteriormente señalado implica que al inicio de cada período de programación, se definirán orientaciones que, en concordancia con el plan estratégico, establezcan las prioridades y la forma en que se asignarán los recursos a nivel global y regional. Los programas operativos que preparen las diferentes unidades de la institución deberán enmarcarse dentro de esas orientaciones.

En forma complementaria se revisarán y, si es del caso, se ajustarán, los métodos y procedimientos para la programación operativa, a fin de simplificar y agilizar los mecanismos establecidos para la elaboración, análisis y aprobación de los diferentes instrumentos<sup>27</sup> de cooperación del Instituto. Una vez más, el énfasis recaerá en el logro de resultados concretos y objetivamente verificables.

Asimismo, se tomarán medidas específicas orientadas a incrementar la transparencia y la descentralización en los procesos de toma de decisiones y de asignación de recursos. Específicamente, se delegará en los Centros Regionales la aprobación de los siguientes aspectos: proyectos de ámbito nacional, instrumentos jurídicos de ámbito regional y nacional, programas operativos anuales, y, la forma en que deben asignar los recursos generados por ellos; respetando siempre las normas, las prioridades y políticas institucionales. Por su parte, la Sede Central mantendrá las funciones de definición y ajuste de prioridades institucionales y de asignación global de recursos regulares, de manejo de las partidas especiales y de los fondos que la Sede Central administra para toda la organización, la de aprobación de proyectos de nivel regional y hemisférico, y, la aprobación de acuerdos básicos.

Para facilitar la adecuada implementación de estas disposiciones se crearán Grupos de Apoyo para la Programación, que operarán a nivel regional (GAP-regional) y nacional (GAP-país). Estos grupos se complementarán, en el ejercicio de sus funciones, con el Comité de Programación que continuará operando en la Sede Central. Por otra parte, para la programación operativa será necesario fortalecer la articulación de las unidades en la Sede Central, así como los aspectos de seguimiento, supervisión y capacitación en temas de programación, en el ámbito regional.

El seguimiento y la evaluación de las acciones de cooperación se visualizan como elementos armónicos y estrechamente interrelacionados, cuyo propósito consiste en proporcionarles, a los diferentes niveles de la estructura institucional, información pertinente y oportuna, para sustentar el proceso de toma de decisiones. Dicho proceso debe basarse en indicadores de rendimiento centrados en los resultados esperados.

Como parte integral del proceso gerencial, corresponde a cada una de las unidades del Instituto realizar el seguimiento de las acciones desarrolladas en sus respectivos ámbitos de responsabilidad. Para ello se revisarán, simplificarán y desarrollarán, de manera participativa, los métodos, procedimientos e instrumentos necesarios para las actividades

---

<sup>27</sup> Los principales instrumentos de cooperación del Instituto son: proyectos multinacionales y nacionales de cooperación técnica, acciones de apoyo a la cooperación, acciones de coyuntura y convenios.

de seguimiento y evaluación. Asimismo, se ofrecerá capacitación y apoyo a las demás dependencias involucradas en ese proceso.

La evaluación estará enfocada a analizar los resultados de la cooperación técnica, los procesos seguidos, y la forma en que progresa la transformación institucional. Fundamentalmente, esta labor se llevará a cabo mediante misiones de evaluación realizadas periódicamente en las diferentes unidades de los Centros Regionales, de manera que cada dos años se cubra todo el universo institucional. Dichas misiones estarán integradas por funcionarios del Instituto, aunque, de preferencia, se contará con la participación de consultores externos.

## **SIGLAS**

<b>AC</b>	<b>Agencia de Cooperación</b>
<b>ALC</b>	<b>América Latina y el Caribe</b>
<b>ALCA</b>	<b>Area de Libre Comercio de las Américas</b>
<b>BID</b>	<b>Banco Interamericano de Desarrollo</b>
<b>CABA</b>	<b>Asociación de Agronegocios del Caribe</b>
<b>CAC</b>	<b>Consejo Agropecuario Centroamericano</b>
<b>CACHE</b>	<b>Consejo Caribeño de Educación Agropecuaria Superior</b>
<b>CAN</b>	<b>Comunidad Andina de Naciones</b>
<b>CARDI</b>	<b>Instituto de Investigación y Desarrollo Agrícola del Caribe</b>
<b>CARICOM</b>	<b>Comunidad del Caribe</b>
<b>CARIFORUM</b>	<b>Foro para el Caribe</b>
<b>CATIE</b>	<b>Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza</b>
<b>CATI</b>	<b>Costos Administrativos y Técnicos Indirectos</b>
<b>CECADI</b>	<b>Centro de Capacitación a Distancia</b>
<b>CIM</b>	<b>Comisión Interamericana de Mujeres</b>
<b>CNUMAD</b>	<b>Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo</b>
<b>CODES</b>	<b>Comité de Desarrollo Sostenible</b>
<b>CORECA</b>	<b>Consejo Regional de Cooperación Agrícola de Centroamérica, México y República Dominicana</b>
<b>CRIIA</b>	<b>Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura</b>
<b>CRN</b>	<b>Centro Regional Norte</b>
<b>CRS</b>	<b>Centro Regional Sur</b>
<b>FMI</b>	<b>Fondo Monetario Internacional</b>

---

<b>GATT</b>	<b>Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio</b>
<b>GAP</b>	<b>Grupos de Apoyo para la Programación</b>
<b>IICA</b>	<b>Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura</b>
<b>IIN</b>	<b>Instituto Interamericano del Niño</b>
<b>III</b>	<b>Instituto Indigenista Interamericano</b>
<b>IPGH</b>	<b>Instituto Panamericano de Geografía e Historia</b>
<b>JIA</b>	<b>Junta Interamericana de Agricultura</b>
<b>MCCA</b>	<b>Mercado Común Centroamericano</b>
<b>MERCOSUR</b>	<b>Mercado Común del Sur</b>
<b>OEA</b>	<b>Organización de los Estados Americanos</b>
<b>OMC</b>	<b>Organización Mundial del Comercio</b>
<b>ONU</b>	<b>Organización de las Naciones Unidas</b>
<b>OPS</b>	<b>Organización Panamericana de la Salud</b>
<b>PIB</b>	<b>Producto Interno Bruto</b>
<b>PMP</b>	<b>Plan de Mediano Plazo</b>
<b>PROCI</b>	<b>Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario</b>
<b>PROCIANDINO</b>	<b>Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de la Región Andina</b>
<b>PRODAR</b>	<b>Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial</b>
<b>SICTA</b>	<b>Sistema de Integración Centroamericana de Tecnología Agrícola</b>
<b>SIHCA</b>	<b>Sistema Hemisférico de Capacitación para el Desarrollo Agrícola</b>
<b>SIHDEA</b>	<b>Sistema Hemisférico para el Desarrollo de la Educación Agrícola Superior</b>
<b>TIN</b>	<b>Tasa Institucional Neta</b>
<b>TLCN</b>	<b>Tratado de Libre Comercio de América del Norte</b>





**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

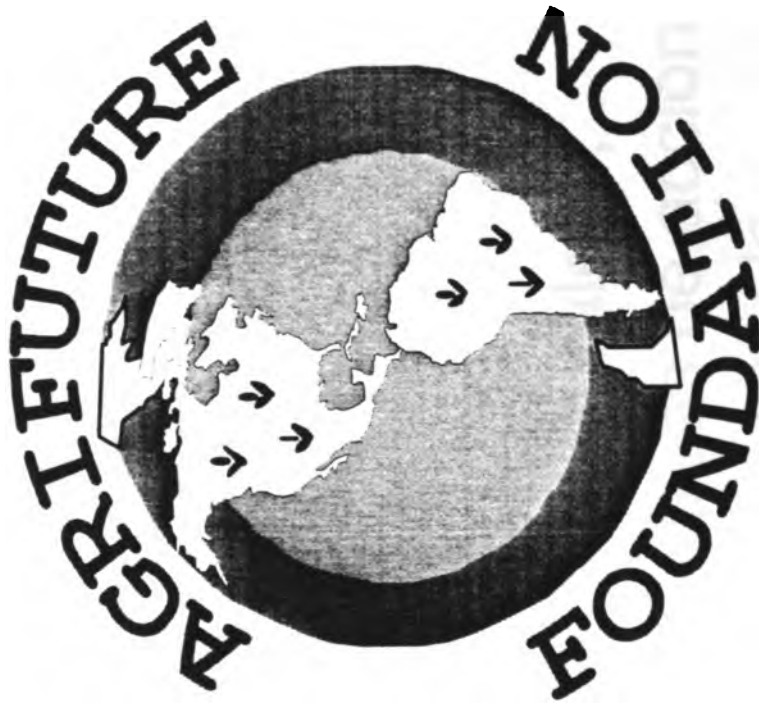
---

**PRESENTACIÓN SOBRE LA  
FUNDACION AGRIFUTURO**

**DR. ARMANDO REYES  
SECRETARIO EJECUTIVO**

**San José, Costa Rica  
7 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



**Presentación**

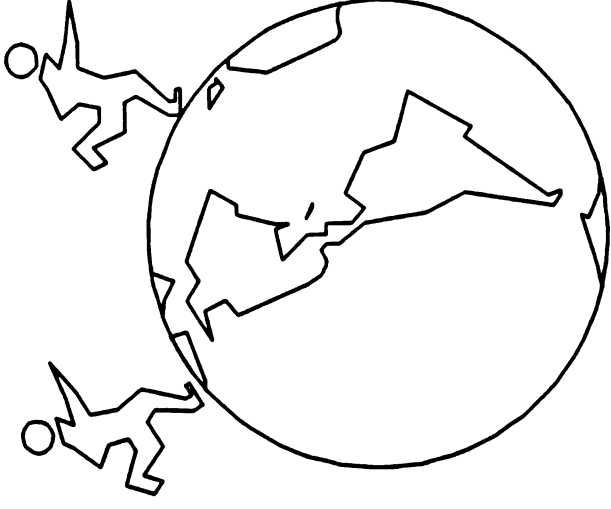
**San José, Costa Rica**

**Setiembre, 1998**

---

# PROPOSITO DE LA PRESENTACION

Resaltar la naturaleza,  
objetivos, áreas de acción  
y posibilidades de la  
**Fundación AgriFuturo**  
en su proceso de cumplir  
su mandato y misión.



# Antecedentes



## 1. LEGAL

\* Los orígenes datan desde 1990 con la IAF, estableciéndose legalmente en Oct. 1995 como una ONG sin fines de lucro en el Distrito de Columbia --Washington, DC. Como una organización 501 (c)(3).

\* El Plan de Mediano Plazo del IICA 1994-1998 considera la Fundación Agrifuturo

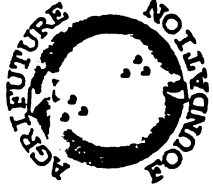
# Antecedentes

---

## 2. EI PROPOSITO DE LA FUNDACION

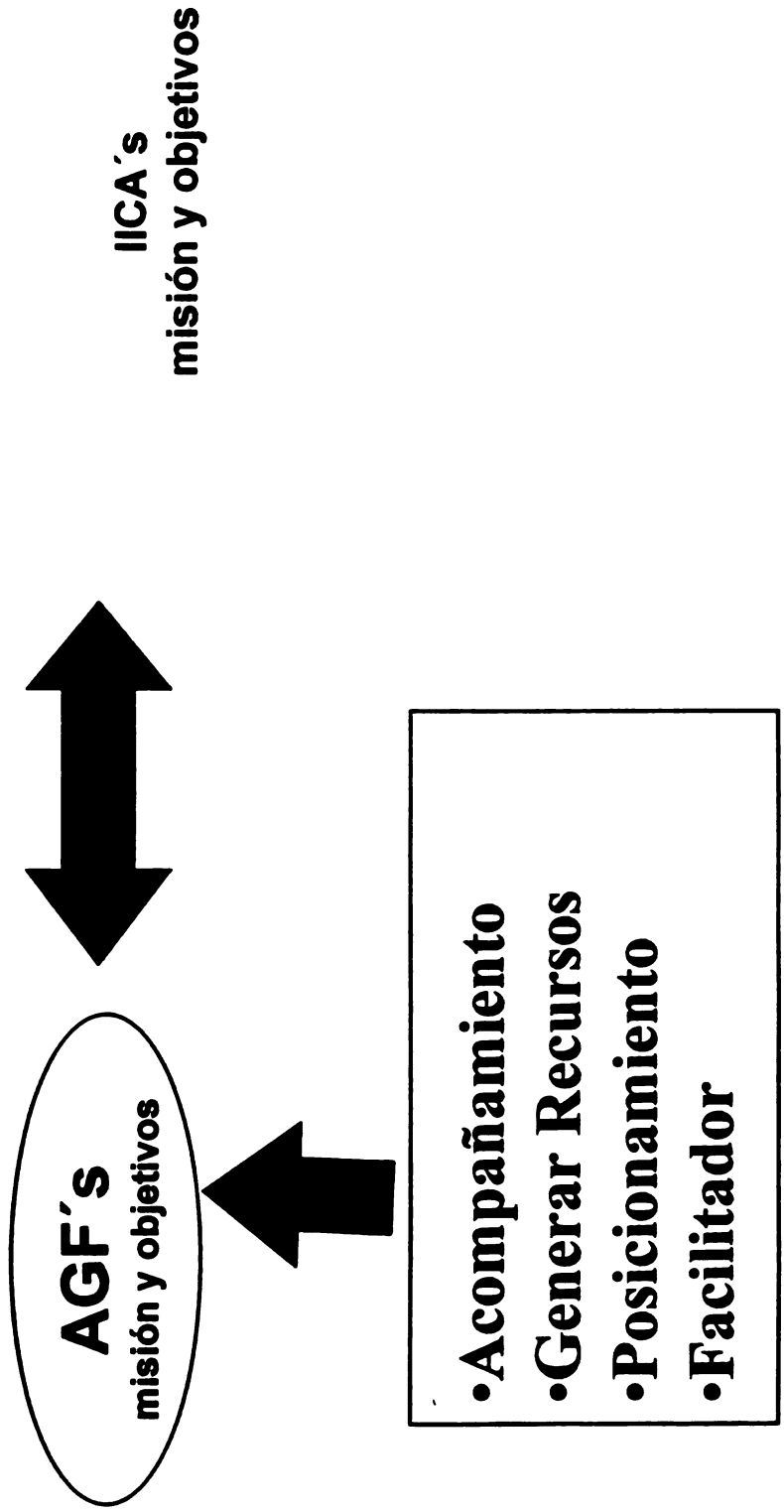


**Generar y establecer un mecanismo** por el cual el IICA y sus países miembros puedan beneficiarse de los recursos de donantes y de organizaciones privadas que prefieran canalizar los mismos a través de ONG  
**--Como en este caso La Fundación.**



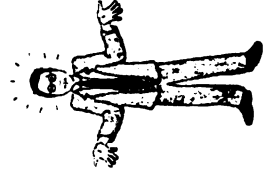
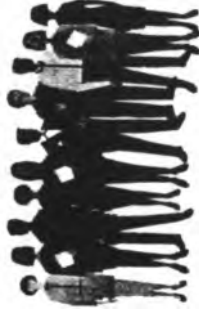
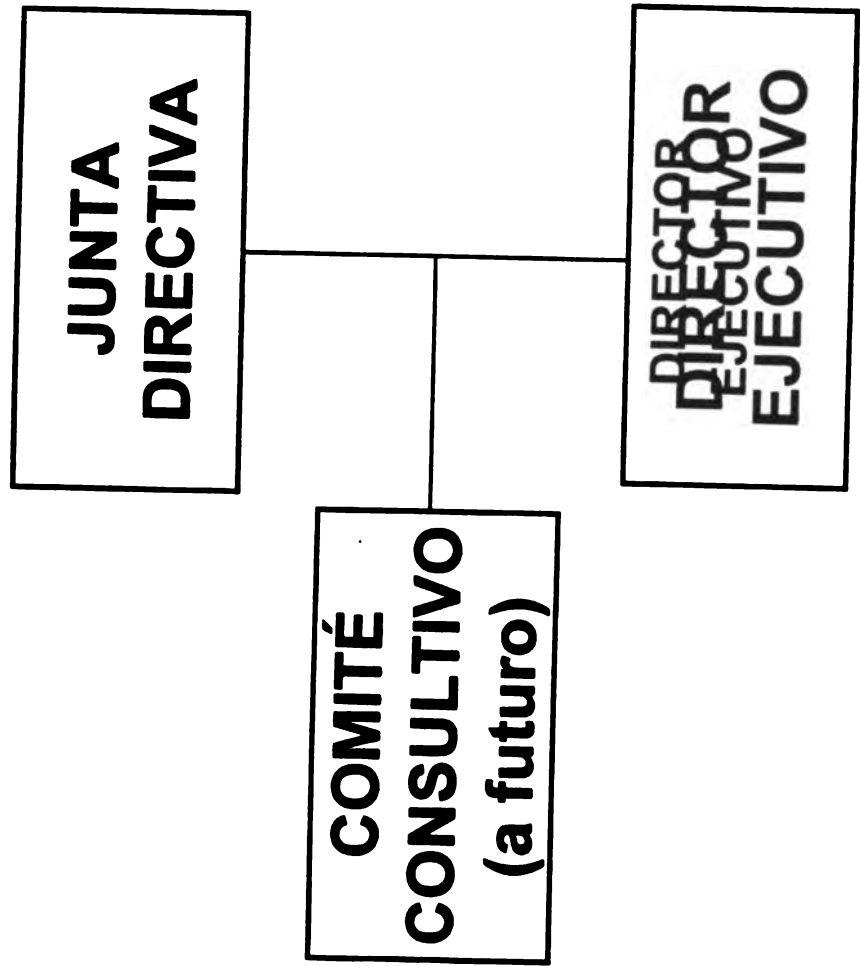
# Antecedentes

## 3. MISION ESTRATEGICA





# Estructura Organizativa



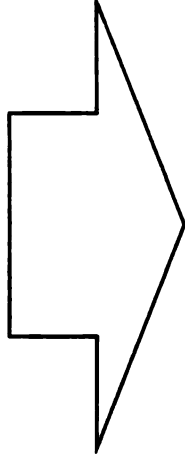
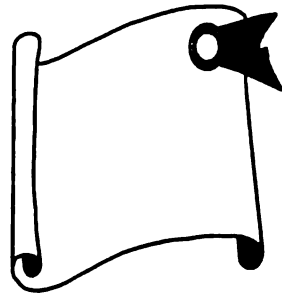


# Procedimientos Operativos

---

## 1. REGULACIONES GENERALES

Convenio de Cooperación y Colaboración  
entre el IICA y La Fundación Agrifuturo  
(Noviembre 1995)

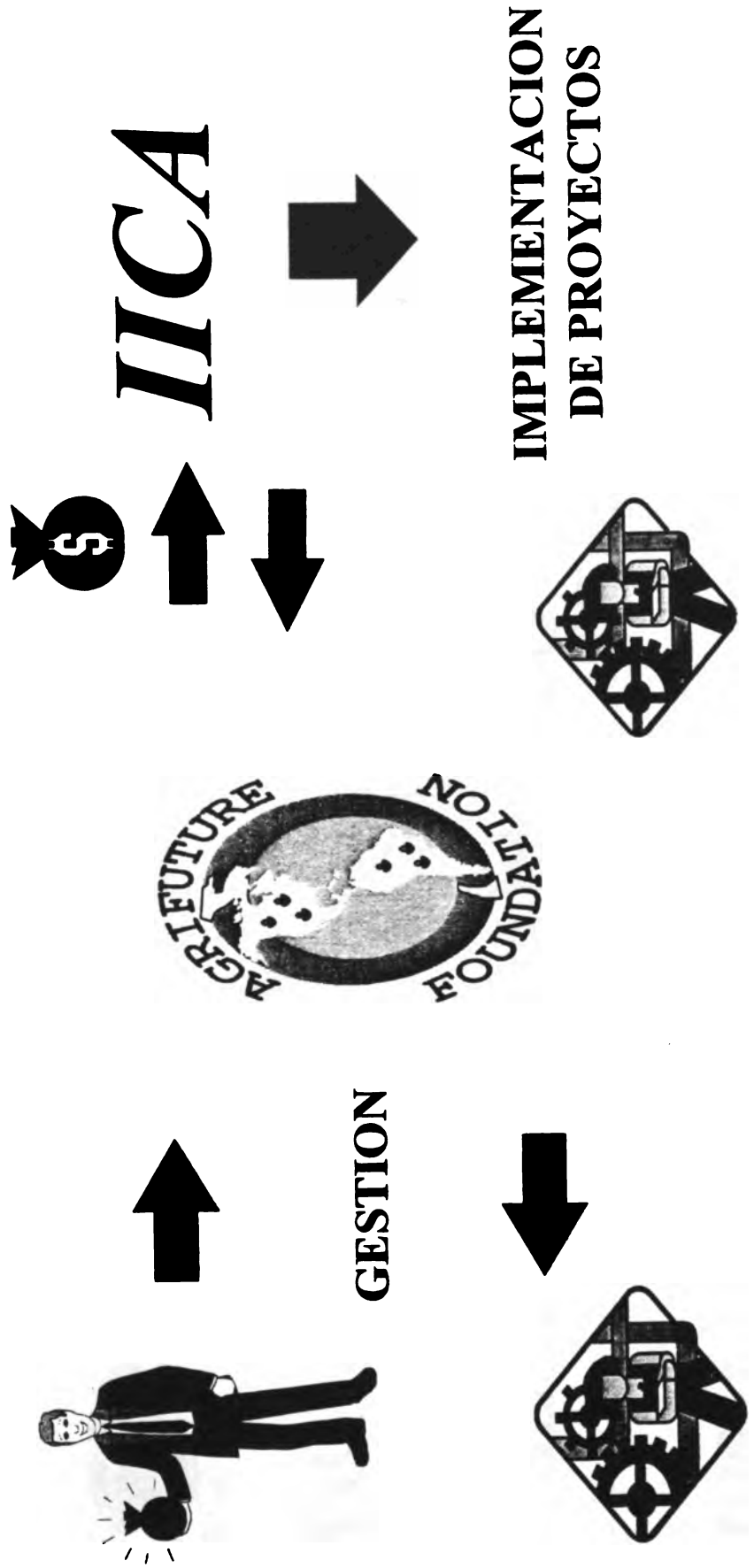


- ◆ Facilita las relaciones de trabajo
- ◆ Establece las responsabilidades de cada institución
- ◆ Evita la duplicación de esfuerzos



# Procedimientos Operativos

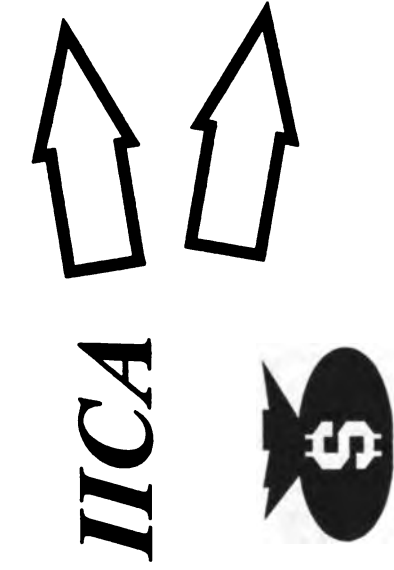
## 2. FORMA DE OPERAR





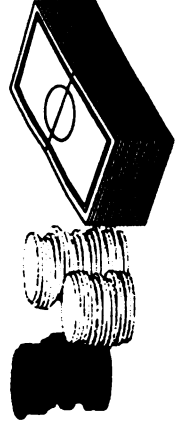
# Financiamiento

## 1. PRESUPUESTO BASICO



**OPERACIONES NORMALES**

## IICA--1998 Programa Presupuesto



**GENERAR**



- **Fondos Semilla**
- **Iniciar Operaciones**

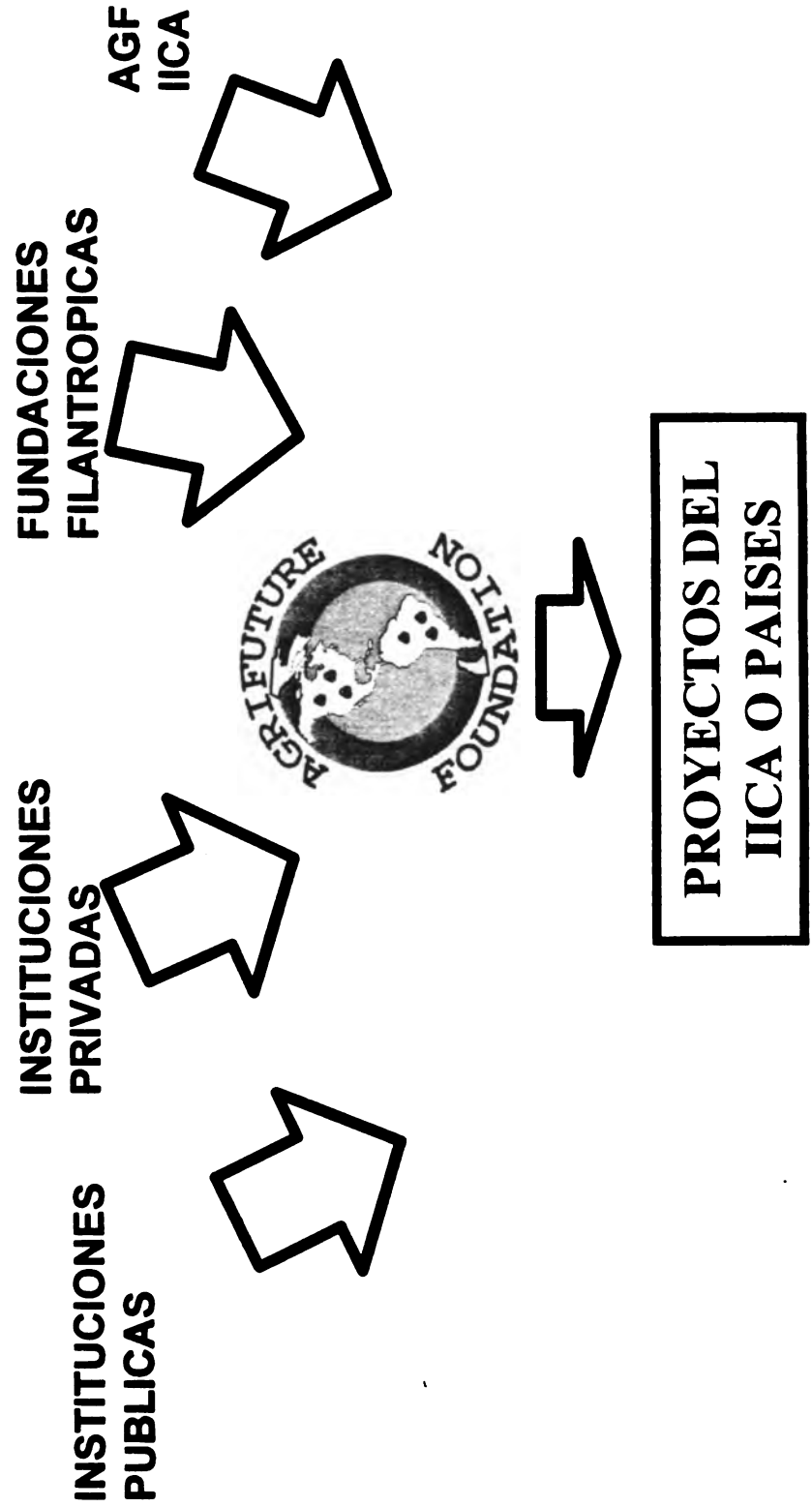
**Recursos Externos**

# Financiamiento



## 2. PROYECTOS

### FONDOS





# Financiamiento

## 3. RECURSOS ( 1998 )

**KELLOG  
FOUNDATION**

**MONSANTO**

**KREDIFANM  
PHASE II**

**MERCK  
MONSANTO  
ROYAL BANK  
OF CANADA**

↑  
**INICIATIVAS EN  
NEGOCIACION**



# Areas prioritarias

---

- ❖ **Reducción de Pobreza Rural**
- ❖ **Conservación de Recursos Naturales**
- ❖ **Desarrollo del Sector Privado**
- ❖ **Agricultura Sostenible**
- ❖ **Micro-crédito**
- ❖ **Mujer Rural**
- ❖ **Poblaciones Indígenas**



# IICA

**ALIANZA ESTRATEGICA**