



PLAN DE MEDIANO PLAZO  
2002 - 2006

Centrado en las Personas  
y Comprometido con el Futuro

San José, Costa Rica  
Diciembre de 2002

## ¿QUÉ ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano.

Como organización hemisférica de cooperación técnica, el IICA posee gran capacidad, es flexible y creativo para responder a las necesidades de cooperación técnica en los países, por medio de sus treinta y cuatro oficinas en los países de las Américas y su Sede Central, desde los cuales se coordina la implementación de agendas de cooperación técnica nacionales y regionales adecuadas a las características de cada Región, así como la agenda de cooperación técnica hemisférica.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) 2002-2006 constituye el marco estratégico que orienta las acciones del IICA para el período en referencia.

*La Misión del IICA es: apoyar a los Estados Miembros en su búsqueda del progreso y de la prosperidad en el hemisferio, por medio de la modernización del sector rural, de la promoción de la seguridad alimentaria y del desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los pueblos de las Américas.*

Los servicios de cooperación del Instituto se enmarcan dentro de seis áreas estratégicas y servicios de apoyo agrupados de la siguiente forma: Comercio y Desarrollo de Agronegocios, Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos, Desarrollo Rural Sostenible, Tecnología e Innovación, Capacitación y Educación, Información y Comunicación.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas (Commonwealth de las), Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Los Observadores Permanentes son: Alemania, Austria, Bélgica, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Árabe de Egipto, República Checa, República de Corea, República de Polonia, Rumania y Unión Europea.

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).  
Diciembre, 2002.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Plan de mediano plazo 2002-2006 / Instituto Interamericano  
de Cooperación para la Agricultura. - San José, C.R. : IICA,  
2002.

65 p. ; 25 cm.- (Serie Documentos Oficiales / IICA,  
ISSN 1018-5712 ; no. 71)

ISBN 92-9039-544 3

Publicado también en inglés, francés y portugués

1. IICA - Planes de desarrollo. I. IICA. II. Título.

AGRIS  
E14

DEWEY  
338.181

San José, Costa Rica  
Diciembre, 2002

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>SIGLAS</b> .....	5
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	7
<b>PARTE I: MARCO DE REFERENCIA</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I: El Contexto Global: Desafíos y Oportunidades</b> .....	13
1.1 Tendencias Clave .....	13
1.1.1 La Globalización y el Libre Comercio .....	13
1.1.2 Tendencias Poblacionales y Oferta de Alimentos .....	15
1.1.3 Nuevas Tecnologías para la Agricultura .....	16
1.1.4 Gestión Ambiental .....	17
1.1.5 Pobreza e Inseguridad Alimentaria .....	18
1.1.6 Reformas Nacionales .....	18
1.2 Situación de la Agricultura en ALC .....	19
1.3 Nuevos Mandatos para el IICA .....	20
<b>PARTE II: REPOSICIONANDO AL IICA PARA EL FUTURO</b> .....	23
<b>CAPÍTULO II: El Marco Institucional</b> .....	25
2.1 Una Visión y una Misión Nuevas .....	25
2.2 Componentes de la Visión .....	26
2.2.1 Promoción del Desarrollo Sostenible de la Agricultura .....	26
2.2.2 Promoción de la Seguridad Alimentaria .....	27
2.2.3 Promoción de la Prosperidad Rural .....	29
2.3 Principios Rectores .....	31
2.4 Implicaciones del Nuevo Papel del IICA .....	33
<b>CAPÍTULO III: Énfasis Estratégico y Prioridades</b> .....	36
3.1 Énfasis Estratégico .....	36
3.2 Áreas Estratégicas .....	37

---

3.2.1	Comercio y Desarrollo de los Agronegocios . . . . .	37
3.2.2	Tecnología e Innovación . . . . .	39
3.2.3	Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos . . . . .	41
3.2.4	Desarrollo Rural Sostenible . . . . .	43
3.2.5	Información y Comunicación . . . . .	45
3.2.6	Educación y Capacitación . . . . .	46
 <b>PARTE III: PUESTA EN OPERACIÓN DEL PLAN . . . . .</b>		<b>49</b>
 <b>CAPÍTULO IV: Operaciones del Instituto . . . . .</b>		<b>51</b>
4.1	Agendas de Cooperación Técnica . . . . .	51
4.2	Conducción y Gestión Corporativas . . . . .	52
4.3	El Estilo de la Cooperación Técnica . . . . .	54
4.4	Prudencia Financiera y Administración de Recursos . . . . .	55
4.5	Desarrollo de Capacidades . . . . .	57
4.6	Un Instituto Orientado por Resultados . . . . .	58
 <b>CAPÍTULO V: Relaciones con Socios Estratégicos . . . . .</b>		<b>59</b>
5.1	Compromiso con el Desarrollo de Alianzas Estratégicas . . . . .	59
5.2	Una Nueva Plataforma Institucional . . . . .	60
5.2.1	Desarrollo de una Base Común de Conocimientos . . . . .	61
5.2.2	Acciones Conjuntas en la Cooperación Técnica . . . . .	62
5.2.3	Implementación de los Mandatos de las Cumbres Interamericanas . . . . .	63
5.2.4	Nuevo Liderazgo y Nuevos Arreglos Institucionales . . . . .	64

## SIGLAS

ALC	América Latina y el Caribe
AICD	Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CARDI	Instituto de Investigación y Desarrollo Agrícola del Caribe
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CE	Comité Ejecutivo
CCEAG	Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales
CIPF	Convención Internacional de Protección Fitosanitaria
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CODEX	Comisión CODEX
DRS	Desarrollo Rural Sostenible
ERS	Servicio de Investigación Económica
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FONTAGRO	Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria
FORAGRO	Foro Regional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
GRIC	Grupo de Revisión e Implementación de Cumbres

IFPRI	Instituto Internacional de Investigaciones sobre Política Alimentaria
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
JIA	Junta Interamericana de Agricultura
OEA	Organización de los Estados Americanos
OIE	Oficina Internacional de Epizootias
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organizaciones no gubernamentales
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PMP	Plan de Mediano Plazo
PROCI	Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario
SICTA	Sistema de Integración Centroamericana de Tecnología Agrícola
TIC	Tecnología de la Información y las Comunicaciones
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América

## RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Mediano Plazo (PMP) del IICA delinea la nueva orientación y el curso de acción que el Instituto pretende seguir en el período 2002-2006. El Plan refleja los nuevos mandatos de la Tercera Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas presentados en la Declaración y el Plan de Acción de la Cumbre, así como de la Declaración de Bávaro adoptada por los Ministros de Agricultura en su Primera Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural, celebrada en la República Dominicana en 2001. Estos mandatos, en forma conjunta, enfatizan el importante papel de la agricultura y el sector rural para contribuir al logro de la prosperidad económica, la integración hemisférica y la consolidación de la democracia. También señalan nuevas prioridades para esos sectores y ponen un énfasis especial en la reducción de la pobreza y en el mejoramiento de la seguridad alimentaria, aspectos esenciales en la estrategia orientada a aumentar la prosperidad rural, integrar la economía rural en las economías nacionales y global y lograr un mejor uso y manejo de la base de los recursos naturales. Además, esos mandatos definen nuevos arreglos institucionales en el Sistema Interamericano e identifican los principales temas que este Sistema debe abordar en el hemisferio.

Este Plan se divide en *tres partes*, que comprenden un total de cinco capítulos. La **Parte I** (Capítulo I) brinda los antecedentes y los elementos básicos del Plan. En ella se presentan los tres principales conjuntos de factores que moldean y orientan el Plan, a saber: (i) las tendencias clave en las economías nacionales, regional y global que tienen profundas implicaciones para la agricultura y la vida rural en las Américas; (ii) la situación de la agricultura en América Latina y el Caribe; y (iii) los nuevos mandatos para el IICA. En conjunto, dichos factores identifican los retos y las oportunidades clave para la agricultura y el sector rural y definen el marco para la orientación y acciones estratégicas futuras del Instituto.



En la **Parte II** (capítulos II y III) se analiza el reposicionamiento del Instituto para enfrentar los problemas y retos del futuro. En particular, en ella se delinea una nueva orientación para el IICA en términos de una visión y una misión nuevas para el Instituto, congruentes con los nuevos mandatos. La nueva orientación define un mayor papel para el IICA en el marco más amplio del desarrollo sostenible, la seguridad alimentaria y la prosperidad económica. Ello refleja la transformación del Instituto en una organización para el desarrollo, cuyo nuevo papel va más allá del tradicional de solo brindar cooperación técnica. Dentro de un marco más amplio, el Plan presenta los tres objetivos globales para el Instituto: promover el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales.

La Parte II también define el énfasis estratégico y las áreas estratégicas de acción a las que el IICA asignará sus recursos para lograr su visión y su misión. Las acciones de cooperación técnica del IICA serán organizadas en **seis áreas estratégicas**, que son: Comercio y Desarrollo de los Agronegocios, Tecnología e Innovación, Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos, Desarrollo Rural Sostenible, Información y Comunicación, y Educación y Capacitación. Las últimas dos áreas son partes integrales de las otras cuatro áreas y, además, sus acciones son complementarias a las de estas.

La **Parte III** (capítulos IV y V) presenta la estrategia del IICA para poner el Plan en operación. Las acciones de cooperación técnica serán ejecutadas mediante agendas de cooperación de tres niveles: nacional, regional y hemisférico. Estas agendas serán desarrolladas mediante consultas amplias con los actores clave, así como con los socios estratégicos en cada uno de esos niveles. El Instituto concentrará sus acciones principalmente en la implementación de

---

las agendas nacionales, y desarrollará las agendas regionales y la hemisférica con base en las necesidades y demandas prioritarias.

La Parte III también trata algunos aspectos de la estrategia del Instituto para mejorar el marco organizacional y las operaciones institucionales. Entre ellos se incluye cambiar la estructura y poner énfasis en el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia mediante una mejor conducción y gestión corporativas, la rendición de cuentas, la prudencia financiera, el trabajo en equipo, el mejoramiento de las capacidades de los recursos humanos y la implementación de un sistema de gerencia basado en el desempeño. Además, esta parte del Plan presenta la estrategia del Instituto para la ejecución de las agendas de cooperación técnica mediante acciones conjuntas con socios estratégicos y el desarrollo de nuevas alianzas. También identifica los mecanismos institucionales mediante los cuales esas alianzas estratégicas pueden desarrollarse para lograr la visión y la misión del Instituto.



## **PARTE I**

### **MARCO DE REFERENCIA**



## CAPÍTULO I

### EL CONTEXTO GLOBAL: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Este capítulo provee los antecedentes y los elementos básicos del Plan de Mediano Plazo (PMP) del IICA para los próximos cuatro años. En él se identifican los desafíos y las oportunidades clave para la agricultura y el sector rural de las Américas y se provee el marco para la orientación y acciones estratégicas futuras del Instituto.

Tres conjuntos de factores han moldeado principalmente el contenido de este PMP: (i) las tendencias clave en los ámbitos económicos mundial, regionales y nacionales que tienen profundas implicaciones en la agricultura y la vida rural; (ii) la situación de la agricultura en América Latina y el Caribe (ALC); y (iii) los nuevos mandatos para el IICA.

#### 1.1 Tendencias Clave

##### *1.1.1 La Globalización y el Libre Comercio*

La globalización, que hoy es aceptada como un hecho en la vida de las naciones, provee grandes desafíos y oportunidades al sector agropecuario y rural de las Américas. Ha acelerado la interdependencia entre los países y la liberalización comercial, expone a todas las naciones a fluctuaciones económicas y exige de ellas la adopción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación como un requisito para su desarrollo. También demanda de los países y las instituciones mayores niveles de diálogo y construcción de consensos con respecto a las estrategias que se han de formular e implementar.

Las condiciones internacionales que influyen en la agricultura y en el sector rural se caracterizan no solo por tendencias predomi-

nantes en la economía mundial, sino también por la constitución de arreglos institucionales supranacionales que establecen nuevas reglas para el desarrollo de la agricultura y de su marco institucional. Con el surgimiento de la Organización Mundial del Comercio (OMC), nuevas normas y reglamentos hoy regulan el comercio internacional. Ellas han influido para que se produzcan reducciones significativas en las barreras y aranceles comerciales, han mejorado hasta cierto punto el acceso a nuevos mercados y han establecido nuevos estándares para el comercio de bienes y servicios. Además, nuevas normas y convenios internacionales hoy presentan desafíos relacionados con requisitos técnicos cada vez más complejos.

La globalización también conlleva oportunidades y riesgos particulares. Se crean oportunidades porque los países tienen la posibilidad de extender su base productiva para abastecer mercados dinámicos. Los riesgos existen debido a la reducción en los grados de autonomía y libertad que tienen los gobiernos nacionales en cuanto a opciones de políticas para instituir mecanismos correctivos cuando se producen resultados económicos, sociales y ambientales no deseables. La necesidad de más conocimientos y capacidades institucionales para la gestión ambiental en la agricultura nunca ha sido mayor que hoy en día.

La liberalización del comercio también se está dando en el contexto de convenios regionales más abiertos, caracterizados por la proliferación de convenios bilaterales y regionales de libre comercio. En el hemisferio, los avances en el proceso Cumbres de las Américas han establecido puntos de referencia para determinar los procesos y los compromisos para la construcción del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). La agricultura y el sector rural de ALC necesitarán adoptar estrategias más efectivas, si se pretende que la región participe con efectividad en la creación del ALCA y en la globalización y que se beneficie de ambas.

### **1.1.2 Tendencias Poblacionales y Oferta de Alimentos**

La necesidad de aumentar la oferta de alimentos para alimentar a casi 850 millones de habitantes, cantidad que se espera se duplique en las próximas tres décadas, en medio de una acelerada urbanización y de un cambio creciente en la composición de la población, es un reto crítico para la agricultura de ALC. Además de un incremento en la demanda general de alimentos, han surgido nuevas exigencias alimentarias relacionadas con una más amplia variedad de productos, con alimentos más fáciles de preparar, de más alta calidad y de mayor valor nutritivo, con estándares de salud más altos y con prácticas de producción y procesamiento más limpias y ambientalmente amigables. Dicha tendencia se ha hecho más notable conforme los países de ALC han experimentado un crecimiento económico y el aumento de sus niveles de integración a la economía global.

En materia de abastecimiento, los mercados de alimentos han demostrado un notable aumento en términos de nuevos productos con mayor valor agregado. Se han producido una integración vertical y horizontal significativa en la industria alimentaria, una estandarización internacional en el procesamiento y el consecuente aumento del comercio de alimentos. La región de ALC está reemplazando paulatinamente su producción tradicional de materias primas con novedosos sistemas que responden a la identificación y priorización de nuevas oportunidades que surgen en los mercados internacionales. Sin embargo, reducciones significativas en las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico han disminuido las posibilidades de muchos países de satisfacer sus necesidades alimentarias y de aprovechar al máximo las nuevas oportunidades de mercado.



### ***1.1.3 Nuevas Tecnologías para la Agricultura***

El cambio tecnológico es una fuente principal de crecimiento económico; países con tasas más altas de desarrollo económico muestran una mayor capacidad para la acumulación y el uso de tecnología y conocimientos. La revolución tecnológica de la agricultura en los campos de la biotecnología y la ingeniería genética ha generado retos y oportunidades para los productores de la región. Los métodos del mejoramiento genético hacen posible la multiplicación del rendimiento de los cultivos y un mejoramiento en la calidad nutricional y culinaria de los alimentos. Si bien la producción de cultivos genéticamente modificados todavía enfrenta el problema de no ser aceptada ampliamente por los consumidores, constituye un recurso importante para combatir el hambre y aliviar la pobreza.

Asimismo, la revolución en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) continúa a paso acelerado, ofreciendo un gran potencial para el desarrollo de la agricultura y la economía rural. Gran parte de los aumentos en producción y productividad logrados por los países industrializados en años recientes se ha debido a la aplicación de esas tecnologías.

Sin embargo, la región de ALC generalmente se encuentra atrasada en el desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías para la agricultura y el sector rural. No solo las capacidades regionales se encuentran en una etapa de desarrollo incipiente, sino también están distribuidas en forma desigual entre los países. Estas deficiencias, aunadas al acceso limitado a infraestructura y servicios básicos, afectan severamente las posibilidades de la población rural de bajos ingresos para participar en la economía digital y global.

#### **1.1.4 Gestión Ambiental**

La creciente urbanización, el desarrollo industrial y las prácticas agrícolas tradicionales, han afectado severamente el equilibrio ambiental. El proceso de modernización de la agricultura ha ido de la mano de una acelerada degradación de los recursos naturales, especialmente los suelos, el agua y los bosques, y de una contaminación cada vez mayor de estos recursos por un uso inapropiado de sustancias agroquímicas.

En ALC, hay aproximadamente 250 millones de hectáreas de suelos agrícolas degradados, lo que equivale al 33% del total de la tierra en producción. Una mayor degradación de la tierra va acompañada por un porcentaje significativo de fuentes acuíferas contaminadas y por la pérdida acelerada de biodiversidad en numerosos ecosistemas. Algunos países ya están enfrentándose a graves carencias de agua, no solo para uso agrícola e industrial, sino también para consumo humano. Continúan prevaleciendo los patrones de la migración del campo a la ciudad como reacción tradicional a la pobreza rural y a las limitadas oportunidades económicas de la economía rural. Las presiones urbanas agravan estos problemas y obligan a expandir las áreas cultivadas a tierras que en general son menos productivas, sin considerar seriamente los procesos de degradación y contaminación.

Varios países experimentan altos riesgos debidos a situaciones climáticas extremas, que se dan en la forma de sequías prolongadas, inundaciones y huracanes. La frecuencia y la fuerza de estos fenómenos naturales han aumentado, lo que ha provocado daños considerables al ambiente en que habitan poblaciones rurales pobres y ha contribuido a aumentar la pobreza. Uno de los grandes desafíos es abordar estos problemas de los recursos naturales y el ambiente, al mismo tiempo que se aumenta la oferta de alimentos para responder a las crecientes demandas de estos y se reduce la pobreza.

### **1.1.5 Pobreza e Inseguridad Alimentaria**

Aunque se ha puesto un énfasis cada vez mayor en la importancia del comercio y de los mercados como fuentes principales de crecimiento económico, la atención que se ha dado a los problemas asociados a la pobreza creciente y a la seguridad alimentaria ha sido insuficiente. En muchos países los niveles de producción de los alimentos básicos han disminuido y el acceso de los pobres a los alimentos no ha mejorado. Aproximadamente el 40% de la población de ALC vive en la pobreza y el 20% está en condiciones de pobreza extrema. La información con que se cuenta sobre zonas rurales muestra grados de pobreza de más del 50% del total de la población rural, y de extrema pobreza de aproximadamente el 33%.

Si se desea lograr simultáneamente una reducción de la pobreza, un mejoramiento de la seguridad alimentaria y un mejor manejo del ambiente, se requieren estrategias de desarrollo más eficaces. El desarrollo de la agricultura y el aumento de la prosperidad de la economía rural es una estrategia importante para reducir la pobreza y mejorar los niveles de nutrición y seguridad alimentaria, siempre y cuando se formulen e implementen mejores políticas, se fortalezcan las instituciones y se hagan mayores inversiones en la economía rural. Estrategias de ese tipo pueden generar nuevas oportunidades de mercado para la economía rural, lo que resultaría en impactos positivos en la generación de empleos e ingresos y contribuiría, al mismo tiempo, a mejorar la situación de las mujeres, la juventud rural y los pueblos indígenas.

### **1.1.6 Reformas Nacionales**

En general, los programas de ajuste estructural emprendidos por los países de ALC en las últimas décadas han reducido los recursos presupuestarios para los ministerios de agricultura, lo que ha

afectado adversamente y continúa limitando sus capacidades operativas y para la formulación de políticas. Muchos servicios han sido privatizados y ha habido una reducción drástica de la magnitud y la capacidad de los programas públicos destinados a respaldar el desarrollo de la agricultura. Esto ha afectado la capacidad de producir y administrar los bienes públicos, como en el caso del desarrollo rural y de la investigación agrícola.

Al mismo tiempo, la globalización ha impuesto nuevas demandas en el sector público agropecuario, que incluyen, entre otras, una mayor armonización entre las políticas sectoriales y las políticas macro; el diseño y la aplicación de nuevos marcos normativos; el suministro de servicios eficientes para aumentar la competitividad; el desarrollo de alianzas estratégicas en los ámbitos nacional, regional e internacional; y una mejor coordinación dentro del nuevo marco institucional internacional. Si bien los gobiernos continuarán desempeñando un papel principal en estas áreas, el sector privado, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las instituciones internacionales como el IICA deberán desempeñar un papel cada vez más importante como socios estratégicos en el proceso.

## **1.2 Situación de la Agricultura en ALC**

La agricultura y el sector rural de los países de ALC continúan mostrando disparidades y variaciones extremas en su estructura, crecimiento y posicionamiento para enfrentar los nuevos desafíos globales, hemisféricos y nacionales. A diferencia de Estados Unidos y Canadá, países en que el crecimiento del sector ha sido más vigoroso y cuyas capacidades para enfrentar estos desafíos más avanzadas, en los países de ALC el avance ha sido mucho más lento. Tras más de una década de reformas económicas y de un comercio más libre, el desempeño de la agricultura de ALC mostró algunos signos positivos, pero no ha sido suficientemente estable y satisfactorio como para tener impactos importantes en la reducción de la pobreza y en la prosperidad rural.

Si bien la producción agrícola en la región ha venido en aumento, en promedio las tasas de crecimiento han sido menores que el crecimiento económico general. La producción alimentaria total per cápita aumentó constantemente desde 1994, pero no lo suficiente para que ALC mejorara su participación en el comercio internacional en términos relativos. Las importaciones de alimentos continúan incrementándose en muchos países, a pesar del buen desempeño que estos han tenido en su producción de alimentos. La productividad ha aumentado en algunos países, pero ello no se ha reflejado en niveles de ingreso más altos o en una mayor prosperidad rural.

Aunque algunos países son importadores netos de alimentos, ALC continúa siendo una región exportadora neta de alimentos, con un excedente comercial de US\$22 900 millones (1999). No obstante, la competitividad de la región en materia de exportaciones muestra signos de deterioro en el mercado internacional. En muchos países la competencia de las importaciones alimentarias con la producción nacional continúa reflejando competencia desleal y proteccionismo.

### **1.3 Nuevos Mandatos para el IICA**

Al IICA le fueron dados nuevos mandatos para su trabajo futuro en las Américas, principalmente en la Tercera Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas, celebrada en la ciudad de Québec, Canadá, en abril del 2001, y en la Declaración de Bávaro de los Ministros de Agricultura. La *Declaración Hemisférica* y el *Plan de Acción* de la Cumbre subrayaron la importancia de la agricultura y de la vida rural en el fortalecimiento de la democracia, la creación de prosperidad y el desarrollo del potencial humano.

El IICA recibió un reconocimiento en la Cumbre por su labor en el hemisferio, y le fue asignado el papel de institución asociada para el seguimiento e implementación del *Plan*. Ello potencialmente cambia su papel actual en dos sentidos:

- El *Plan* extiende el papel del IICA más allá de la promoción de un diálogo interamericano solamente por medio de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), ya que también requiere la participación del IICA en otros diálogos con grupos de coordinación e instituciones.
- También se le ha pedido al IICA que asuma un mandato más amplio, que va más allá de ser un proveedor de cooperación técnica –un mandato que le exige ser más proactivo e introducir los temas del desarrollo agrícola, ambiental y rural en un debate más amplio sobre la integración y la prosperidad hemisféricas–.

En función de la nueva dimensión asignada a la JIA por la Trigésima Asamblea General de la OEA en junio del 2000, la Primera Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural en el contexto del proceso de las Cumbres de las Américas fue celebrada en Bávaro, República Dominicana. En la Declaración de Bávaro, los Ministros de Agricultura se comprometieron con los mandatos de la Tercera Cumbre e instaron a las instituciones internacionales de cooperación y financiamiento para el desarrollo y a los gobiernos a que coordinen sus estrategias y armonicen sus esfuerzos de cooperación técnica y financiera para la implementación de esa Declaración.

Los Ministros de Agricultura pusieron énfasis especial en la necesidad de avanzar significativamente en:

***Mejorar la seguridad alimentaria y reducir la pobreza rural mediante diez acciones estratégicas:***

- La eliminación de los sesgos anti-agrícolas en las políticas y el reconocimiento en ellas de la contribución ampliada de la agricultura al bienestar de la sociedad;
- la profundización de la liberalización del comercio agrícola;
- el fortalecimiento del diálogo y la concertación de estrategias;
- la construcción de un marco institucional favorable para el desarrollo sostenible de la agricultura y del medio rural;
- el apoyo a las organizaciones y comunidades rurales para el mejoramiento de sus capacidades;
- el fomento de la agricultura ambientalmente amigable;
- la modernización de la agricultura y el fortalecimiento de los servicios de apoyo a la producción y el comercio agroalimentarios;
- la prevención y mitigación de los desastres naturales y de las emergencias sanitarias y fitosanitarias;
- el aumento de la inversión en la formación de capital humano; y
- la reducción de las brechas de conocimiento, información y tecnología.

## **PARTE II**

**REPOSICIONANDO AL IICA  
PARA EL FUTURO**





## CAPÍTULO II

### EL MARCO INSTITUCIONAL

Este capítulo presenta la visión y la misión nuevas del IICA, mediante las cuales hará frente a los problemas y desafíos futuros identificados en el capítulo anterior. También se refiere al nuevo papel del IICA en el marco más amplio de la agenda para el desarrollo de las Américas y a los principios que orientarán a la organización en el logro de su visión y misión.

#### 2.1 Una Visión y una Misión Nuevas

Los retos a los que se enfrentan la agricultura y el sector rural en las Américas, los mandatos del proceso de las Cumbres Interamericanas y la Declaración de Bávaro ofrecen, conjuntamente, el marco general de acción del IICA para el futuro. Al mismo tiempo, asignan un papel más amplio para el Instituto en el hemisferio, el cual va más allá de la prestación de servicios de cooperación técnica. Si bien el IICA concentra sus acciones en la agricultura y el sector rural, los mandatos indican que deben realizarse en un marco más amplio de contribución al desarrollo sostenible y a la prosperidad económica del hemisferio. Por lo tanto, el Instituto debe reposicionarse no solo dentro de la agricultura y el sector rural, sino también dentro del más amplio marco institucional que sustenta a la agenda común de desarrollo de las Américas. Este reposicionamiento se hará mediante el desarrollo de una visión y misión nuevas.

En consonancia con lo anterior, la visión del IICA es:

***Transformar el IICA en una agencia para el desarrollo que promueve el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas.***

Su misión es:

***Apoyar a los Estados Miembros en su búsqueda del progreso y la prosperidad en el hemisferio, mediante la modernización del sector rural, la promoción de la seguridad alimentaria y el desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los pueblos de las Américas.***

## **2.2 Componentes de la Visión**

### ***2.2.1 Promoción del Desarrollo Sostenible de la Agricultura***

El logro del desarrollo sostenible de la agricultura es una meta común de los países miembros del IICA y un componente esencial de su agenda de desarrollo. Ello requiere una visión de la agricultura que, entre otros aspectos, sea productiva, eficiente y competitiva, sea ambientalmente sensitiva y sea capaz de preservar el tejido social de las comunidades rurales para las futuras generaciones.

Sin embargo, el reto de lograr el desarrollo sostenible de la agricultura es enorme y multi-dimensional. El reto no es solo inmenso, sino que también difiere según los varios tipos de agricultura que existen en los países del hemisferio y al interior de ellos. En algunas naciones, algunos componentes de la agricultura son altamente productivos, pero degradan y dañan la base de recursos naturales y ambientales. Al mismo tiempo, esos componentes coexisten con grandes áreas de agricultura de subsistencia y otras modalidades en que se utilizan bajos niveles de tecnología.

Una seria limitación en la mayoría de los países han sido las restricciones institucionales y de políticas que se deben enfrentar para apoyar el desarrollo sostenible de la agricultura. La carencia de

políticas adecuadas y de una estrategia coherente, aunada a niveles de inversión insuficientes en varios campos de la agricultura y a capacidades institucionales restringidas, limitan seriamente el grado de avance en el logro de su desarrollo sostenible a lo largo del tiempo. La situación de la pobreza rural y las crecientes presiones para que la agricultura sea más competitiva en la economía global complican aún más la situación.

El IICA reconoce la complejidad del logro del desarrollo sostenible de la agricultura. En este sentido, el Instituto, con la participación de sus socios estratégicos, apoyará a sus Estados Miembros para llevar adelante un esfuerzo multidimensional que contribuirá a:

- i. Mejorar el diseño de políticas y estrategias,
- ii. fortalecer el marco institucional mediante la modernización institucional,
- iii. adoptar un enfoque más holístico y amplio de la agricultura,
- iv. aumentar las inversiones en el sistema agroalimentario, e
- v. incrementar la educación y la capacitación sobre agricultura sostenible.

### **2.2.2 Promoción de la Seguridad Alimentaria**

La seguridad alimentaria se entiende no tanto como una condición de autosuficiencia nacional, sino como la tenencia de las condiciones que posibilitan a los seres humanos tener acceso físico y económico a una dieta segura y nutritiva, que les permita satisfacer sus necesidades alimentarias y vivir de una manera productiva y saludable. La superación de la inseguridad alimentaria requiere, en este contexto, mejorar el acceso a los alimentos, aumentar su oferta y mejorar su distribución e inocuidad.

La seguridad alimentaria es un asunto complejo que requiere la colaboración dinámica de una gran diversidad de actores, inclui-

dos gobiernos, organizaciones nacionales e internacionales y la sociedad civil. Las limitaciones en el acceso a los alimentos requieren un conjunto coherente de políticas que abarquen diversos sectores de la economía y orientadas a eliminar los impedimentos estructurales que enfrentan diversos grupos, en especial los pobres rurales. Las políticas públicas dirigidas a solucionar los problemas de corto plazo no deben perder de vista los objetivos de más largo plazo de alcanzar la seguridad alimentaria. El papel de los pequeños agricultores y de las mujeres rurales en la producción, distribución y utilización de alimentos, tanto para el consumo como para la generación de ingresos, es esencial para la promoción de la seguridad alimentaria. Además, los asuntos relacionados con la disponibilidad y la distribución de alimentos requieren la formulación de políticas públicas y varias formas de intervención que, entre otros aspectos, faciliten la adopción de tecnologías de producción modernas y mejoren la eficiencia de los mercados nacionales, de manera que se reduzcan los impactos adversos del comercio agrícola.

El IICA contribuirá al logro de la seguridad alimentaria en el hemisferio mediante iniciativas orientadas a mejorar el comercio agrícola, la inocuidad de los alimentos y el desarrollo rural, para lo cual coordinará esfuerzos entre las organizaciones nacionales, regionales e internacionales que apoyan la construcción de capacidades institucionales en todos los niveles para:

- i. Definir y adoptar un paradigma conceptual y operacional común dirigido a abordar los problemas asociados a la seguridad alimentaria de una manera más holística;
- ii. apoyar la modernización de las instituciones para que su planificación, formulación y ejecución de políticas y estrategias sean más efectivas;

- iii. incrementar las inversiones en el sector rural para reducir la pobreza, expandir la oferta de alimentos y mejorar su distribución; y
- iv. promover el desarrollo y el mejoramiento de los mercados nacionales, incluidos los de bienes, servicios y capital.

### ***2.2.3 Promoción de la Prosperidad Rural***

El crecimiento económico y el mejoramiento de los mercados deberían brindar beneficios a todos los estratos sociales, de manera que la prosperidad económica, el progreso humano y el desarrollo sostenible sean logrados de una manera armoniosa y equilibrada. Sin embargo, hoy es evidente y se reconoce en forma clara que el crecimiento económico y un mejor funcionamiento de los mercados no son suficientes y que son esenciales las intervenciones correctivas orientadas a reducir la pobreza. Para lograr la prosperidad con equidad se requerirán esfuerzos renovados de parte de los gobiernos, los formuladores de políticas y la sociedad civil, si se desea que grandes secciones de la economía rural se beneficien de la globalización y el proceso de desarrollo.

Los problemas de la exclusión y la marginación afectan a mucha gente, pero en especial a los grupos indígenas, las mujeres y los jóvenes rurales, debido a sus condiciones económicas y sociales particulares. La agricultura de subsistencia prevalece en forma especial como una estrategia de supervivencia, casi siempre acompañada de un acceso extremadamente limitado a los activos productivos y a los servicios de apoyo.

En la comunidad de la agricultura, el poder desigual y limitado que tienen los pequeños y medianos agricultores para negociar y para defender sus intereses, algunos grupos más organizados que otros en las cadenas de productos alimentarios, no les permite

tener un acceso equitativo a los beneficios de mayores niveles de producción y comercio. Más bien, los cambios en el entorno de las políticas usualmente generan más vulnerabilidad a estos grupos y hacen que su supervivencia sea más precaria, acentuada por desastres naturales y cambios repentinos y adversos en las condiciones climáticas.

El aumento de la prosperidad rural requerirá una agenda sostenida de acciones e intervenciones en las siguientes áreas:

- i. El diseño de políticas y estrategias apropiadas orientadas a los grupos más vulnerables de la economía rural;
- ii. acciones de educación y capacitación dirigidas a mejorar los conocimientos, las destrezas y las habilidades que permitan que los grupos marginales se involucren y participen eficazmente en los mercados agrícolas y rurales;
- iii. el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y la promoción de una mayor interacción entre los actores de las cadenas alimentarias, con el fin de generar agendas comunes y mejorar sus capacidades para negociar y sus habilidades para defender sus intereses;
- iv. la modernización y la expansión de los servicios agrícolas para mejorar la productividad;
- v. el desarrollo de las capacidades institucionales de las organizaciones agrícolas y rurales para aumentar su eficiencia y eficacia y participar en acciones público-privadas conjuntas; y
- vi. el aumento de las inversiones en la economía rural.

El IICA reconoce que la tarea de aumentar la prosperidad rural en las Américas va más allá de los gobiernos. Por tanto, el Instituto concentrará sus esfuerzos y colaborará con instituciones públicas y privadas y con sus socios estratégicos en la realización de aquellas acciones que puedan contribuir a lograr un impacto duradero

que reduzca la pobreza y aumente la prosperidad de las comunidades rurales de sus Estados Miembros.

### 2.3 Principios Rectores

Para lograr su visión y brindar servicios de calidad a sus Estados Miembros, las acciones futuras del Instituto estarán guiadas por un conjunto de principios fundamentales que tendrán expresiones concretas en sus políticas internas, en sus relaciones con sus Estados Miembros y socios estratégicos y en sus acciones en los ámbitos nacional, regional y hemisférico. Dichos principios comprenden:

- i. **Liderazgo mediante la excelencia.** El Instituto aspira a proporcionar un liderazgo eficaz y una excelencia técnica en las áreas estratégicas de su trabajo. Esto estará complementado por la promoción de una nueva imagen corporativa con dimensiones hemisféricas y globales, que se derive del reconocimiento de los clientes y socios y de su satisfacción con la calidad y oportunidad de la contribución del IICA. Para lograr consenso, confianza y compromiso, el ejercicio del liderazgo requiere la capacidad de escuchar cuidadosamente mientras se participa en diálogos estratégicos.
- ii. **Estilo gerencial.** Se adoptará un estilo gerencial basado en principios para alinear la visión, la misión, los recursos, las acciones, los resultados y el desempeño en una forma permanente y significativa.
- iii. **Compromiso con la diversidad.** La tolerancia y aceptación de la diversidad se fundamentarán en los valores personales y en la conducta institucional, de manera que se logre la convergencia de demandas heterogéneas de una amplia variedad de actores clave y la provisión de



servicios que estén adaptados a sus necesidades. El conjunto de desafíos hace necesario el diseño de estrategias diferenciadas para cada región y país, en colaboración con contrapartes nacionales. Internamente, el IICA se comprometerá a respetar la diversidad de su base de recursos humanos y convertirá su ambiente multicultural en ventajas competitivas para la acción.

- iv. **Rendición de cuentas mediante el desempeño y los resultados.** Se introducirán parámetros claros y concretos de medición del desempeño institucional para sustentar la rendición de cuentas, respaldar la prudencia financiera, aumentar la eficiencia, la eficacia y la transparencia y dirigir recursos limitados hacia aquellas actividades con el mayor potencial de impacto. Se pondrá énfasis en el respeto a las normas del IICA. La transparencia institucional facilitará fuertes vínculos con socios estratégicos para apalancar recursos adicionales que se necesitan para atender las prioridades estratégicas de los Estados Miembros que se reflejan en este plan.
- v. **Vinculación de demandas locales con oportunidades globales.** El valor agregado que aporta el IICA comienza con la orientación de sus acciones a las demandas de sus Estados Miembros. En este sentido el Instituto y los Estados Miembros desarrollarán y ejecutarán juntos una agenda nacional de cooperación técnica. Para que esta agenda sea efectiva y produzca resultados, se necesita el análisis de su viabilidad y utilidad, para determinar cómo maximizar las oportunidades que ofrecen los procesos de globalización, integración, descentralización y participación.
- vi. **Trabajo en equipo y alianzas.** El IICA proporcionará las bases para establecer relaciones que faciliten y desarrollen la

confianza, el respeto mutuo y la flexibilidad. Asimismo, generará incentivos para formar equipos de trabajo multidisciplinarios y eficaces que sean el *modus operandi* tanto dentro del Instituto como con sus socios estratégicos. Estos son los cimientos para una innovación y un pensamiento creativo permanentes.

- vii. **Descentralización y desarrollo de capacidades.** Se pondrá énfasis en la descentralización del Instituto en el ámbito nacional. Se forjará una nueva y dinámica relación entre la Sede Central, las Oficinas en los países y los actores clave, la cual requiere una comunicación más efectiva y nuevos arreglos institucionales que faciliten y gestionen recursos y capacidades para intervenir eficazmente y mejorar el desempeño del Instituto. Se procurará una política de desarrollo continuo de la base de recursos humanos, para que el IICA ofrezca liderazgo y servicios de calidad a sus Estados Miembros y otros clientes.
- viii. **Relaciones con los Estados Miembros.** Un papel más amplio ya ha sido asignado a la JIA. El Instituto trabajará con sus Estados Miembros para fortalecer el papel de la JIA en el hemisferio en el marco del proceso de las Cumbres de las Américas, así como sus relaciones con ellos mediante el Comité Ejecutivo y la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG).

## 2.4 Implicaciones del Nuevo Papel del IICA

Para poder asumir su nuevo papel, es imperativo que el Instituto desarrolle la capacidad de visualizar el futuro, de prever situaciones problemáticas, de comprender las causas que dan origen a tales situaciones y de transformar estas situaciones en oportunidades

que ofrezcan beneficios concretos a la Comunidad Agrícola y Rural de las Américas. El IICA necesita ampliar sus capacidades de análisis, con el fin de comprender circunstancias, el contexto de desarrollo más amplio de la agricultura y las tendencias de esta y saber cómo apoyar a sus Estados Miembros para que construyan un futuro de prosperidad sostenida.

El IICA posee diversas ventajas comparativas que le facilitarán desempeñar su nuevo papel en el hemisferio. En sus 60 años de experiencia, ha acumulado conocimientos profundos sobre la agricultura y el sector rural, sobre la diversidad de pueblos y culturas y sobre la diversidad agroecológica, los cuales son importantes para moldear soluciones creativas a una amplia gama de problemas y desafíos. Su presencia institucional en cada uno de los 34 Estados Miembros le brinda la ventaja comparativa y la flexibilidad necesarias para movilizar recursos entre países y regiones, con el fin de estructurar y adaptar programas e iniciativas de cooperación para abordar las prioridades nacionales y regionales, facilitar el flujo de la información y mejorar la difusión de las mejores prácticas.

Sin embargo, los nuevos desafíos para el Instituto hacen necesaria su transformación en dos dimensiones: una interna y otra externa. Ambas están directamente relacionadas con el posicionamiento de la agricultura como un componente clave en las agendas nacionales de desarrollo, con el fin de desarrollar un nuevo liderazgo y respaldar su participación en la construcción de nuevos arreglos institucionales para lograr la prosperidad y el desarrollo sostenible. La dimensión interna busca convertir al Instituto en una organización para el desarrollo cuyo desempeño sea efectivo. Para ello se requiere cierto grado de reingeniería individual de su personal y en los procesos institucionales, para así fortalecer las capacidades esenciales de la organización y la generación de pensamiento estratégico sobre futuras tendencias y oportunidades.

La dimensión externa pretende vincular a líderes de los sectores público y privado de la Comunidad Agrícola y Rural, para diseñar y ejecutar una estrategia interamericana que transforme los retos del siglo XXI en oportunidades concretas para el progreso. La nueva dinámica institucional que caracterizará el trabajo del IICA trasciende su papel tradicional de proveedor de servicios de cooperación técnica y apunta a nuevas formas de liderazgo: la movilización de recursos, la coordinación de iniciativas conjuntas, la facilitación del diálogo y el desarrollo de consenso y compromisos, todo ello con el propósito de contribuir al logro del desarrollo sostenible de la agricultura y de la prosperidad rural en las Américas.

## CAPÍTULO III

### ÉNFASIS ESTRATÉGICO Y PRIORIDADES

Las prioridades del Instituto poseen dos dimensiones estratégicas, ambas interrelacionadas. La primera dimensión tiene que ver con focalizar las acciones del IICA en áreas prioritarias, derivadas de sus nuevos mandatos. En este capítulo se analiza esta primera dimensión: las áreas estratégicas de acción a las que el Instituto asignará sus recursos para lograr su visión y misión. La segunda dimensión tiene dos componentes, uno interno y otro externo. El componente interno está referido a los aspectos operativos de la estrategia del Instituto: ejecutar acciones de cooperación técnica y mejorar la estructura organizacional. El componente externo es la ejecución de las acciones del IICA mediante alianzas estratégicas. Los componentes de la segunda dimensión se tratan en la Parte III de este Plan.

#### 3.1 Énfasis Estratégico

El trabajo del IICA se enfocará en contribuir al logro del desarrollo sostenible de la agricultura, en aumentar la seguridad alimentaria y en incrementar la prosperidad rural en las Américas. Ello se realizará mediante la ejecución de acciones de cooperación técnica organizadas en **seis áreas estratégicas**: Comercio y Desarrollo de los Agronegocios, Tecnología e Innovación, Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos, Desarrollo Rural Sostenible, Información y Comunicación, y Educación y Capacitación. Las dos últimas áreas son partes integrales de las otras cuatro áreas y, además, sus acciones son complementarias a las de estas. A continuación se presentan los objetivos específicos de cada área y sus líneas prioritarias de acción.

## **3.2 Áreas Estratégicas**

### **3.2.1 Comercio y Desarrollo de los Agronegocios**

#### **Objetivos**

- i. Apoyar los esfuerzos de los países por mejorar sus capacidades en el diseño y análisis de políticas dentro del sistema agroalimentario, estimular la integración y la cooperación para la participación exitosa de la agricultura y el sector rural en los mercados nacional e internacional
- ii. Apoyar el desarrollo de la agroindustria y de los agronegocios fomentando la incorporación de nueva tecnología y de principios empresariales para aumentar la competitividad de los agronegocios.

#### **Acciones institucionales**

- i. Comercio y Políticas
  - a. Políticas sobre comercio y negociaciones comerciales
    - Dar seguimiento a las negociaciones agrícolas de la OMC y del ALCA (2002-2005);
    - capacitar a los negociadores y personal de apoyo de los sectores público y privado sobre los diversos asuntos relativos al Acuerdo sobre Agricultura y otros acuerdos de la OMC y el ALCA; y
    - realizar estudios sobre políticas de comercio agrícola e integración económica.

b. Políticas y reforma institucional

- Brindar asistencia a los países para que ajusten sus políticas a los acuerdos emanados de la OMC;
- realizar estudios sobre el éxito de las políticas públicas y la provisión de servicios;
- realizar estudios sobre los impactos de las políticas sectoriales; y
- desarrollar una metodología para analizar la contribución de la agricultura y el sector rural al desarrollo nacional.

ii. Agronegocios y comercio

a. Políticas e instrumentos para el desarrollo del mercado doméstico

- Promover y desarrollar los intercambios de productos agrícolas;
- apoyar la creación y el fortalecimiento de organizaciones comercializadoras;
- promover y desarrollar empresas de servicios;
- desarrollar alternativas para el financiamiento de la producción y la comercialización agrícolas; y
- promover y desarrollar agronegocios con un fuerte compromiso con la calidad y la inocuidad de los alimentos.

b. Incrementar el comercio en los mercados internacionales

- Servir como fuente de información referida a la exportación/importación de productos agrícolas en el hemisferio;
- ofrecer capacitación sobre exportación y el desarrollo e implementación de planes de exportación a pequeñas y medianas empresas;

- apoyar a pequeñas y medianas empresas para el posicionamiento de sus productos en mercados específicos; y
- difundir y apoyar el intercambio de experiencias exitosas sobre el desarrollo de los agronegocios.

### **3.2.2 Tecnología e Innovación**

#### **Objetivo**

Contribuir a la disminución de la pobreza rural y mejorar la competitividad y el uso eficiente de los recursos naturales, mediante el apoyo a los países en la transformación de sus estructuras institucionales para la innovación tecnológica y la modernización de las políticas de ciencia y tecnología.

#### **Acciones institucionales**

- i. Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la innovación tecnológica, con un énfasis especial en:
  - Modernización de las estructuras institucionales públicas y privadas para la investigación, la extensión y el desarrollo tecnológico de los agronegocios, tanto desde la perspectiva de los sistemas nacionales de innovación como desde la óptica de las organizaciones individuales;
  - incremento de las inversiones públicas y privadas en investigación y desarrollo tecnológico, de forma tal que permitan abordar las nuevas prioridades para el desarrollo competitivo de los agronegocios; y
  - promoción del desarrollo del capital humano mediante acciones orientadas a generar nuevos investigadores que aborden los nuevos retos.



- ii. Apoyo al diseño e implementación de políticas de innovación tecnológica vinculadas con los objetivos estratégicos y las prioridades de la región, con énfasis en:
- Asistencia técnica a los países orientada a armonizar las políticas en biotecnología y bioseguridad desde la perspectiva agrícola, y a asistirlos en su preparación para cumplir y ejecutar acuerdos internacionales y programas nacionales en dichos temas; y
  - mejoramiento de las capacidades para la negociación, adquisición y comercialización de nuevas biotecnologías, incluidos los derechos de propiedad intelectual
- iii. Apoyo al proceso de consolidación del Sistema Regional de Innovación Tecnológica y a la eliminación de la brecha tecnológica entre los países, por medio de:
- Fomento al diálogo hemisférico y al desarrollo de una agenda regional de innovación tecnológica y de cooperación entre los países por medio del FORAGRO;
  - apoyo al desarrollo y consolidación del Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), como mecanismo orientado al financiamiento de proyectos regionales de investigación, especialmente en la difusión de sus experiencias y de sus beneficios para los países;
  - realización de análisis periódicos sobre el desempeño de la agricultura desde la perspectiva tecnológica, orientados a la identificación y al aprovechamiento de oportunidades que faciliten el mejoramiento de la contribución del agro al desarrollo económico y social;
  - apoyo a la articulación y sinergia entre los diferentes actores del Sistema Regional de Innovación Tecnológica, en especial el FORAGRO, el FONTAGRO, los PROCIS, el SICTA, el CATIE, el

CARDI y las redes especializadas, con el fin de que se dé un mejor intercambio de conocimientos y tecnologías en áreas prioritarias; y

- promoción de nuevas alianzas entre sistemas nacionales y regionales, los centros del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCIAl) y centros de excelencia regionales e internacionales.

iv. Desarrollo y gestión de un sistema hemisférico de información científico-tecnológica para la agricultura y el desarrollo rural, orientado a:

- Gestión e intercambio de la información y los conocimientos disponibles para los sistemas nacionales y regionales de innovación e investigación de las Américas, en colaboración con otros sistemas de investigación agrícola del mundo;
- apoyo a la organización de sistemas nacionales de información orientados a la investigación y al desarrollo tecnológico; y
- asistencia técnica a los países en el diseño de políticas dirigidas a la disminución de la brecha digital intrarregional con el resto del mundo, desde la perspectiva tecnológica.

### **3.2.3 Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos**

#### **Objetivo**

Asistir a los Estados Miembros en el fortalecimiento de sus capacidades en sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad de los alimentos, con el fin de competir exitosamente en los mercados nacionales e internacionales y contribuir a proteger la salud de los consumidores.

**Acciones institucionales**

- i. Aplicar los Acuerdos de las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC y del ALCA, así como también de los estándares sanitarios y fitosanitarios de las organizaciones internacionales de referencia (CODEX, OIE y CIPF); proporcionar a los países información sobre la evolución de esos acuerdos y normas y sobre eventos importantes; y fortalecer las capacidades nacionales y regionales en disciplinas críticas, tales como equivalencia, regionalización, análisis de riesgo, trazabilidad y armonización.
- ii. Mejorar los sistemas de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos para facilitar el acceso a los mercados, la interacción con el sector privado, la capacidad técnica y los recursos humanos y financieros; apoyar los esfuerzos que realicen los países para articular y desarrollar asistencia técnica específica relativa a mecanismos reguladores, capacidad técnica con sustento científico y sostenibilidad institucional.
- iii. Fortalecer la capacidad de los Estados Miembros para responder oportunamente a emergencias y asuntos emergentes en sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos; asistir a los países para que puedan reconocer con anticipación asuntos emergentes que pongan en riesgo la sanidad agropecuaria o la salud humana, o que presenten nuevas oportunidades para mejorar el nivel de competitividad o el acceso a nuevos mercados; y facilitar la provisión de recursos limitados para responder a emergencias imprevistas.
- iv. Apoyar políticas y estrategias de inocuidad de los alimentos en los Estados Miembros que desarrollen normas y reglamentos, capacidad de liderazgo y habilidad técnica a lo largo de toda la cadena agroalimentaria; y adoptar iniciativas que abarquen

la cadena agroalimentaria, fortalezcan el liderazgo y la voluntad política, fomenten la responsabilidad compartida desde el productor hasta el consumidor, mejoren estándares y normas relacionadas con la inocuidad de los alimentos, aumenten la capacidad para evaluar y manejar riesgos y promuevan la educación y la difusión de información.

- v. Recopilar oportunamente información relevante sobre los roles múltiples de la sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos; generar información con valor agregado para los diferentes niveles de decisores y profesionales de los sectores público y privado; y proporcionar información oportuna y apoyo para construir alianzas en áreas de potencial impacto, tales como producción, competitividad, comercio, turismo, bioseguridad, salud pública, seguridad alimentaria y el ambiente.

### **3.2.4 Desarrollo Rural Sostenible**

#### **Objetivo**

Apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros y fortalecer sus capacidades institucionales con miras a reducir la pobreza rural, aumentar la prosperidad rural y mejorar las capacidades de los habitantes rurales, con la finalidad de acelerar su propio desarrollo por medio del uso sustentable de los recursos naturales.

#### **Acciones institucionales**

- i. Apoyar el diseño de políticas, estrategias y programas de inversión para el desarrollo rural sostenible (DRS). Las prioridades serán:
  - Fortalecer las capacidades técnicas para la formulación de estrategias nacionales y regionales y de marcos holísticos de

políticas que permitan mejorar la competitividad en la economía rural, para emprender negocios, crear empleo y nuevas fuentes de ingreso, así como servicios ambientales;

- diseñar programas y proyectos que contribuyan a la reducción de la pobreza y a la conservación ambiental mediante mejoras en el acceso al capital social, financiero y físico, a tecnología adecuada, a mercados y a la información;
- promover nuevas actividades productivas que generen ingreso y empleo rural y no rural;
- colaborar en el planeamiento y diseño del desarrollo local participativo; y
- brindar apoyo al manejo y uso sustentable de los recursos naturales.

ii. Modernización institucional

- Apoyar el desarrollo de nuevos arreglos institucionales para el DRS mediante el mejoramiento de las capacidades;
- diseñar e implementar programas de capacitación especializados con miras a mejorar las destrezas de profesionales y técnicos; y
- colaborar con las instituciones educativas para la difusión de la información sobre los nuevos paradigmas y metodologías para el DRS.

iii. Manejo de territorios rurales con base en un mejor uso y manejo de los recursos naturales

- Promover un enfoque territorial del DRS mediante el fortalecimiento de programas orientados a la gobernabilidad local, al manejo de cuencas hidrográficas, a las organizaciones comunales y al desarrollo de negocios basados en el uso sustentable y la conservación de los recursos naturales;
- fortalecer iniciativas de servicios ambientales y prácticas limpias de producción; y

- apoyar el diseño y operación de sistemas de monitoreo de desastres naturales.

iv. Gestión de la información

- Fortalecer los sistemas de información para un DRS efectivo, dando a las comunidades rurales y a los grupos de productores un acceso mejorado a información pertinente para la toma de decisiones económicas, el aumento de la eficiencia en la producción y el acceso a los mercados;
- difundir información sobre las mejores prácticas que hacen a los mercados más transparentes y que reducen los costos de transacción; y
- apoyar la creación de centros de manejo de la información en regiones, municipalidades y otras localidades para grupos que históricamente han tenido acceso limitado a estos servicios.

### **3.2.5 Información y Comunicación**

#### **Objetivo**

Desarrollar procesos de gestión de información y comunicación que faciliten la cooperación a los países, la proyección de una imagen corporativa y la gerencia y operaciones administrativas del Instituto.

#### **Acciones institucionales**

- i. Coordinar el desarrollo de estándares institucionales para los sistemas de información y comunicación y promover su utilización por parte de usuarios externos e internos mediante redes de tipo "intranet" y "extranet".
- ii. Consolidar los sistemas de información temática del Instituto de manera que cubran las otras áreas estratégicas de acción.

- iii. Desarrollar un portal del IICA en la Internet que sea amigable y multilingüe y que integre los servicios de información del Instituto con un enfoque orientado al cliente.
- iv. Potenciar y facilitar la producción de información documental física y digital del Instituto, incluido el desarrollo de su política editorial y de un sistema de bibliotecas y el fortalecimiento de las redes de centros de documentación y bibliotecas agrícolas del hemisferio.

### **3.2.6 Educación y Capacitación**

#### **Objetivo**

Brindar apoyo a los esfuerzos de los Estados Miembros en el desarrollo y fortalecimiento del capital y talento humanos para el desarrollo sostenible de la agricultura y el mejoramiento de la vida rural, mediante la capacitación en temas estratégicos, la modernización de programas educativos, el diálogo sobre la educación agropecuaria y rural en las Américas y la integración de esta.

#### **Acciones institucionales**

- i. Capacitar en temas estratégicos, para aumentar la disponibilidad de conocimientos, aptitudes y destrezas de los actores clave de la agricultura y de la comunidad rural que se necesitan para la gestión creativa del cambio y el desarrollo de sistemas institucionales modernos con miras a una mayor efectividad. Se prestará atención específica a desarrollar bases de conocimientos especializados fundamentadas en las ventajas competitivas en países específicos y regiones de los Estados Miembros, mediante el diseño, la organización y la implementación de programas de capacitación que hagan uso de enfoques metodológicos innovadores.

- ii. Mejorar la calidad y relevancia de los programas educativos existentes en las áreas académicas en los ámbitos nacional, regional y hemisférico, brindando apoyo a instituciones y organizaciones públicas y privadas para que modernicen sus planes y programas educativos formales e informales. Esto facilitará su ajuste a las exigencias para integrar las cadenas complejas de productos agrícolas a la economía global, así como a las demandas de los actores del medio rural para abordar la pobreza.
- iii. Apoyar el diálogo sobre la educación agropecuaria y rural y la integración de esta.
- iv. Promover y distribuir materiales didácticos por medio de la educación a distancia, en respuesta a las demandas del sector agrícola y rural y de los agronegocios.





## **PARTE III**

### **PUESTA EN OPERACIÓN DEL PLAN**



## CAPÍTULO IV

### OPERACIONES DEL INSTITUTO

#### 4.1 Agendas de Cooperación Técnica

Las acciones estratégicas del IICA serán ejecutadas mediante agendas de cooperación técnica de tres niveles: nacional, regional y hemisférico. Estas serán las estrategias básicas del Instituto para abordar sus nuevos mandatos y los problemas y retos asociados a la agricultura y vida rural en las Américas. Además, las agendas serán desarrolladas como parte de la estrategia global para lograr la prosperidad económica y la integración hemisféricas.

La implementación de las agendas nacionales de cooperación técnica será el eje hacia el cual estarán dirigidas las actividades de cooperación del IICA. Dichas agendas serán preparadas mediante el diálogo y la discusión, con la participación de los sectores privado y público de los países. Si bien esas agendas guiarán las acciones del Instituto en cada país y reflejarán las prioridades nacionales, también pueden incluir componentes de las acciones regionales y hemisféricas que sean de especial interés para el país. El *modus operandi* en la ejecución de las agendas nacionales será el uso de expertos y otros recursos locales, incluido el desarrollo de alianzas estratégicas para ejecutar componentes específicos de las mismas.

Las agendas regionales de cooperación técnica comprenderán dos componentes principales: las agendas nacionales y la ejecución de acciones de naturaleza "regional". Esto último incluye un enfoque regional para abordar problemas comunes a un conjunto de países, así como el compromiso del Instituto para continuar apoyando los procesos de integración regional mediante los mecanismos existentes en los ámbitos regionales y subregionales.

La agenda hemisférica será desarrollada mediante el diálogo con los actores principales de la comunidad agrícola y rural de las Américas. Se enfocará principalmente en asuntos y demandas derivados de mandatos específicos y en solicitudes tales como las que emanan del proceso de las Cumbres, la JIA, diversos foros hemisféricos, etc. En ella también se incluirán acciones congruentes con el nuevo papel del Instituto con sus socios estratégicos y orientadas a ejecutar la agenda más amplia del desarrollo de las Américas, así como mecanismos que vinculen las acciones nacionales y regionales con iniciativas hemisféricas.

Una vez que las nuevas prioridades han sido identificadas en cada nivel, constituirán la base para la definición de proyectos y acciones que sean congruentes con este Plan. Los recursos cuota serán usados como capital "semilla" y serán asignados según corresponda para ejecutar las agendas. Los recursos adicionales generados de fuentes externas complementarán los recursos cuota y se utilizarán como base para iniciar otras acciones de cooperación técnica en los ámbitos nacional, regional y hemisférico.

## **4.2 Conducción y Gestión Corporativas**

Los retos de brindar a los Estados Miembros y otros clientes servicios más eficientes y eficaces implica contar con una estructura institucional efectiva y un marco integrado de gestión. Los cambios en el entorno, las nuevas demandas para el Instituto y la gerencia moderna, todo ello en conjunto, hacen necesario un relacionamiento más cercano entre la Dirección General y los Estados Miembros. En 1999 se iniciaron esfuerzos en esa dirección, mediante la redefinición de los papeles que desempeñan la JIA y el Comité Ejecutivo (CE) y con el establecimiento de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG). La Dirección General fortalecerá sus relaciones con la CCEAG, de manera que en forma

continúa se obtengan insumos sobre aspectos gerenciales, que fortalezcan la conducción corporativa y fomenten la eficacia gerencial. Adicionalmente, las deliberaciones de la JIA y del CE serán enriquecidas mediante el fortalecimiento de los Foros Regionales de Ministros de Agricultura, los cuales están concebidos como mecanismos valiosos de consulta y para la discusión de asuntos de carácter estrictamente regional.

Dentro de la Dirección General, la nueva administración consolidará las acciones iniciadas y fortalecerá varias áreas gerenciales. Un aspecto clave es la implementación de una nueva estructura institucional más plana y de un marco integrado de gestión. La nueva estructura reducirá niveles burocráticos y costos y permitirá al Instituto dar mejor respuesta en la entrega de servicios, mientras el nuevo marco de gestión vinculará, en forma más efectiva, los procesos relacionados con la dirección estratégica, la programación y presupuesto, la ejecución de las agendas técnicas de cooperación y la evaluación y revisión del desempeño institucional. La nueva estructura también incluye mecanismos de apoyo para mejorar la articulación de los profesionales del IICA en asuntos temáticos, da énfasis a métodos mejorados de trabajo en equipo y fomenta la adopción de tecnologías que contribuyan a mejorar la eficiencia y el logro de la excelencia técnica. Los Centros Regionales fueron transformados para forjar una relación de trabajo más cercana y efectiva entre la Sede Central y las Oficinas en los países. En la Sede Central, la nueva estructura facilitará líneas de comunicación más eficaces para la delegación de autoridad.

Se integrarán comités internos adecuados para facilitar el planeamiento estratégico, apoyar la toma de decisiones, asegurar la discusión adecuada de los asuntos corporativos y facilitar el intercambio de información. Dichos comités tratarán una gama de asuntos gerenciales, administrativos y estratégicos que requieren la revisión y evaluación constantes para ajustar en forma continua las

operaciones del Instituto.

### **4.3 El Estilo de la Cooperación Técnica**

Otro de los aspectos clave de la nueva estructura será el conjunto de cambios institucionales que contribuirán a elevar la excelencia técnica del Instituto y a facilitar un estilo de cooperación técnica más efectivo. Uno de ellos es la reestructuración de las áreas técnicas, de manera que la cooperación técnica se centre en las áreas estratégicas descritas previamente. Un segundo aspecto es la movilización de capacidades técnicas mediante redes temáticas sobre asuntos específicos, en las cuales los profesionales del Instituto colaborarán con aquellos de otras organizaciones nacionales e internacionales. Un tercer aspecto es la facilitación de la cooperación horizontal entre los Estados Miembros del IICA, con la finalidad de fomentar la solidaridad en la cooperación, compartir experiencias exitosas entre los países y fortalecer las capacidades en el IICA y en sus Estados Miembros.

El nuevo estilo de cooperación técnica implica el trabajo conjunto con sus Estados Miembros y sus socios estratégicos para desarrollar agendas de cooperación en los ámbitos nacional, regional y hemisférico. Este enfoque aportará flexibilidad a la implementación del programa de trabajo técnico del Instituto, le permitirá concentrar sus esfuerzos en las prioridades de sus Estados Miembros y, a la vez, maximizar el uso de sus limitados recursos de cuotas. Adicionalmente, permitirá fortalecer el papel de los Estados Miembros en la toma de decisiones y fomentará una mayor apropiación de los proyectos y programas por parte de los mismos.

El nuevo enfoque asegurará una amplia participación de las autoridades nacionales en la conceptualización, implementación y evaluación de las acciones de cooperación técnica. También

buscará mantener un equilibrio entre las actividades regionales y nacionales que asegure que las demandas en el ámbito nacional no resulten comprometidas por acciones multinacionales que no responden a los mandatos vigentes. Las actividades regionales se organizarán de tal manera que agreguen valor y sean relevantes para las actividades nacionales. El nuevo enfoque también facilitará la conversión del Instituto en una red más efectiva de cooperación hemisférica para el intercambio continuo de información, tecnología y experiencias entre los países.

#### **4.4 Prudencia Financiera y Administración de Recursos**

Un aspecto clave del proceso de reingeniería del Instituto consiste en mejorar la prudencia financiera y la administración de sus recursos. El IICA está comprometido con el principio de la prudencia financiera, la cual se fomentará en la institución para garantizar que sus limitados recursos se utilicen lo más eficientemente posible para alcanzar los objetivos institucionales. Se pondrá énfasis en la aplicación de mayor prudencia financiera en todas las actividades que se realicen en el contexto de un incremento en la demanda de servicios y de un presupuesto de cuotas congelado. Un propósito fundamental será vincular la asignación de recursos financieros limitados con la búsqueda de la excelencia técnica y una mayor eficiencia. Ello requerirá cambios drásticos en los métodos y procedimientos gerenciales y administrativos actualmente en práctica.

Todos los recursos del Instituto se administrarán responsablemente, en estricto cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Básicamente, la meta es administrar con eficiencia los recursos y minimizar los costos. El IICA acelerará sus esfuerzos para adoptar nuevas tecnologías que faciliten un mayor nivel de efi-



ciencia y eficacia en los procesos gerenciales y administrativos y la reducción de costos.

El Instituto continúa operando en un entorno de recursos financieros y presupuestarios limitados. Los Estados Miembros han solicitado en forma continua que las agencias internacionales sean más eficientes en el uso de sus recursos. En relación con esto, el objetivo del IICA es que los Estados Miembros perciban que sus aportes de cuotas son una inversión que se puede recobrar por medio de los beneficios tangibles derivados de los servicios de cooperación técnica que les brinda el Instituto. Un principio operativo que debe ser adoptado en la administración y el uso de los recursos financieros consiste en que los fondos de las cuotas se usarán en forma incremental como capital semilla para atraer recursos adicionales que serán invertidos en los Estados Miembros. Un segundo principio operativo será desarrollar relaciones con socios estratégicos para complementar funciones y actividades y compartir responsabilidades y costos.

Las operaciones financiero-contables y administrativas del Instituto son ahora mucho más diversas y complejas, dado el aumento en la administración de proyectos financiados con recursos externos y el incremento significativo en el volumen y la complejidad de diversos aspectos financieros del Instituto. En este sentido, el IICA revalorará y actualizará constantemente las capacidades de sus sistemas y procedimientos financieros y administrativos, incorporando avances tecnológicos y el mejoramiento de sistemas en su práctica gerencial y operativa y en sus acciones orientadas al afinamiento de sus políticas. Estas iniciativas son congruentes con el proceso de reingeniería del Instituto y asegurarán que su personal esté debidamente capacitado para mejorar la administración financiera y generar los informes requeridos sobre el desempeño institucional.

## **4.5 Desarrollo de Capacidades**

La implementación exitosa de este PMP depende en última instancia de la calidad y el compromiso del personal del Instituto. Se dará énfasis al desarrollo de los recursos humanos y de sus capacidades a todo nivel, no solamente en términos de desarrollo técnico y profesional, sino también para que reflejen los principios y valores que caracterizan al Instituto. Se abordarán temas críticos relativos a la cultura institucional, con el fin de incrementar el compromiso con la visión, la puesta en práctica de la estrategia del IICA y el logro de altos estándares éticos y de productividad.

Se conferirá una prioridad alta a la capacitación del personal en las diferentes áreas de importancia estratégica para el desarrollo del Instituto. Se pondrá en ejecución un programa de inducción y desarrollo que permita mejorar la capacidad de los Representantes del IICA. El Instituto orientará a su personal para que sus acciones estén basadas en los principios de la tolerancia, la flexibilidad, la rendición de cuentas y el compromiso. Además, al personal se le brindarán las oportunidades para la actualización continua de sus destrezas, así como el apoyo y los incentivos apropiados para mejorar su manejo de los idiomas oficiales de la Institución, con el fin de facilitar un trabajo más efectivo del IICA en un hemisferio multilingüe y multicultural. Adicionalmente, se buscarán oportunidades para incorporar más mujeres profesionales en las tareas del Instituto, lo que asegurará mayor equidad de género en la toma de decisiones y en la implementación de programas.

Para que el IICA sea una organización de excelencia técnica, es esencial que su personal profesional tenga las capacidades técnicas necesarias para comprender e interpretar las implicaciones de los cambios en el entorno y para brindar las recomendaciones que al respecto requieren sus Estados Miembros. En este sentido, el IICA mejorará y fortalecerá sus capacidades técnicas en sus áreas

estratégicas, con el fin de brindar el apoyo necesario a sus Estados Miembros para identificar y analizar los asuntos críticos que enfrenta la agricultura y el sector rural. De esta manera, los países, con el apoyo del IICA, podrán definir sus necesidades de cooperación, de manera que sus agendas nacionales se articulen con el marco regional e internacional.

#### **4.6 Un Instituto Orientado por Resultados**

El Instituto se transformará en una institución orientada a la obtención de resultados, de modo que sus Estados Miembros puedan percibir su valor y reconocer el beneficio que derivan de sus servicios. Un compromiso con los resultados, basado en un mecanismo de seguimiento y evaluación continuo, es esencial para transformar al IICA en un instituto de excelencia que es respetado por sus socios y valorado por sus Estados Miembros. En relación con esto, se fortalecerá y racionalizará la estructura gerencial interna del Instituto, con el fin de fortalecer la conducción, la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas.

El IICA adoptará un sistema gerencial basado en el desempeño, con el propósito de mejorar la rendición de cuentas por sus acciones. Se establecerá la Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación, que tendrá la responsabilidad de dar seguimiento continuo al desempeño gerencial y de evaluar los programas y acciones en los ámbitos hemisférico, regional y nacional. Se fortalecerá el proceso de evaluación de las acciones técnicas que el IICA ejecute en los países; se desarrollarán estándares de desempeño apropiados y se implementarán medidas para evaluar el desempeño con las acciones correctivas adecuadas. En el ámbito nacional, los Estados Miembros y los socios estratégicos del Instituto participarán activamente en la formulación, implementación y evaluación de las agendas de cooperación técnica para asegurar, de esa manera, la transparencia y la rendición de cuentas.

## CAPÍTULO V

### RELACIONES CON SOCIOS ESTRATÉGICOS

En este capítulo se presenta la dimensión externa de la estrategia del IICA para ejecutar sus agendas nacionales y regionales, así como la hemisférica. Se pone énfasis en que la ejecución de esas agendas se llevará a cabo mediante acciones conjuntas con socios estratégicos y el desarrollo de nuevas alianzas. También se identifican los mecanismos institucionales mediante los cuales esas acciones conjuntas y alianzas estratégicas pueden desarrollarse para lograr la visión y la misión del Instituto.

#### 5.1 Compromiso con el Desarrollo de Alianzas Estratégicas

El reconocimiento dado en el mandato de la Cumbre de Québec y en los acuerdos ministeriales de la Declaración de Bávaro a la importancia de la agricultura y la vida rural para la economía en general brinda nuevos retos a los líderes de esos sectores. Ese reconocimiento también demanda un cambio en la percepción tradicional de la agricultura y en los enfoques para su desarrollo, incluida la apreciación de sus vínculos con las economías rurales y de las relaciones urbano-rurales. Surgen dos interrogantes clave: cómo transformar en acciones concretas esa importancia de la agricultura como fuente estratégica de desarrollo nacional y cómo proveer el liderazgo necesario que articule las acciones, genere nuevos recursos y facilite los esfuerzos conjuntos tanto en el ámbito nacional como internacional, de modo que haya un aumento en las oportunidades para las comunidades rurales y se propicie su desarrollo sostenible.

Dar una respuesta adecuada a lo anterior requiere un compromiso genuino y de esfuerzos conjuntos entre organizaciones nacionales e internacionales. Obviamente, el apoyo requerido para el

desarrollo y la prosperidad trasciende las posibilidades de la acción aislada de un gobierno o de una sola organización como el IICA. Las proyecciones de cómo la nueva economía global afectará la agricultura y la economía rural hacen que ello sea evidente. Los escenarios proyectados exigen un nuevo enfoque en el que es esencial, entre otros aspectos, el establecimiento de alianzas y trabajo conjunto entre socios estratégicos, para que haya niveles más significativos de diálogo y consenso entre los actores clave y beneficiarios involucrados y para que los recursos puedan movilizarse para abordar exitosamente los retos de crear prosperidad y reducir la pobreza. El IICA está comprometido con este enfoque, por lo que trabajará con los socios existentes y forjará nuevas alianzas para el beneficio de sus Estados Miembros. Con ese propósito, el Instituto estableció la Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos, localizada en Washington D. C., mediante la cual fortalecerá sus alianzas y coordinará sus acciones con diversos socios institucionales.

## **5.2 Una Nueva Plataforma Institucional**

El IICA, con miras al apalancamiento de sus limitados recursos y la consolidación de los esfuerzos, propone impulsar una plataforma hemisférica para el diálogo, el fortalecimiento de alianzas y la facilitación de las inversiones. Para alcanzar esto, se deben desarrollar y mantener nuevos vínculos y mecanismos institucionales que permitan el flujo de conocimientos y recursos que, desde lo local y nacional y pasando por lo regional y hemisférico, lleguen a ser incorporados en temas de interés global. La construcción de una plataforma institucional hemisférica capaz de abordar esos múltiples ámbitos de acción ofrece la oportunidad para desarrollar nuevas modalidades de cooperación técnica que faciliten la participación de diferentes organizaciones.

La plataforma hemisférica tiene cuatro importantes objetivos:

- Vincular la Comunidad de la Agricultura y la Vida Rural con la sociedad del conocimiento en una escala global.
- Orientar y aumentar los flujos de inversión pública y privada, nacional y transnacional hacia la agricultura y el desarrollo rural.
- Promover al IICA como una organización internacional reconocida y respetada como un socio estratégico confiable para contribuir a la prosperidad y a la gobernabilidad hemisférica y global.
- Desarrollar un nuevo liderazgo y nuevos arreglos institucionales que articulen asuntos temáticos en los diferentes ámbitos: nacional, regional, hemisférico y global.

El Instituto consolidará las relaciones ya existentes con socios estratégicos nacionales e internacionales y creará otras nuevas mediante cuatro acciones institucionales clave. Estas acciones constituyen la base de una plataforma institucional hemisférica en que la agricultura y la economía rural constituyen un elemento central de las estrategias de desarrollo nacional y en el manejo de los bienes públicos internacionales. A continuación se presenta información general sobre cada acción.

### **5.2.1 *Desarrollo de una Base Común de Conocimientos***

Esta acción comprende la construcción de una base común de conocimientos e información acerca del desarrollo de la agricultura y del sector rural, la cual permitirá crear nuevas posibilidades y manejar las complejidades de la globalización. Se dirigirán esfuerzos a la creación de una red de conocimientos para el desarrollo.

El acervo de conocimientos local y autóctono y los sistemas de conocimiento endógeno están reconocidos como importantes fuentes de capital para la solución de los problemas que enfrentan los gobiernos nacionales. En los ámbitos hemisférico y global, el Instituto establecerá alianzas estratégicas con la CEPAL, el BID, el IFPRI, el Banco Mundial, la FAO, el FIDA, la OEA, la OPS y otras instituciones, para generar conocimientos e información acerca del desarrollo agrícola y rural que son importantes para la formulación de políticas y el desarrollo de programas. Algunas organizaciones nacionales, tales como el ERS del USDA y otros centros nacionales de investigación, así como empresas privadas y ONG que también son importantes fuentes de conocimientos, se contarán dentro de los socios estratégicos del IICA.

### ***5.2.2 Acciones Conjuntas en la Cooperación Técnica***

Es sabido que solo con la producción de conocimiento no se logrará un desarrollo efectivo ni la reducción de la pobreza. Es necesario concretar acciones para la aplicación de tal conocimiento mediante actividades de cooperación técnica que generen beneficios reales para los Estados Miembros. Se requiere un esfuerzo sistemático para la creación de una red operativa de cooperación técnica que facilite el intercambio de las mejores prácticas y el desarrollo de capacidades innovadoras con miras a atacar problemas endémicos y a generar oportunidades.

La segunda acción de la plataforma está dirigida a fomentar acciones conjuntas en la provisión de cooperación técnica. Partiendo de su experiencia histórica, el IICA procurará mejorar la sinergia entre el conocimiento y la acción en una forma más sistemática e institucionalizada. Hasta ahora las respuestas iniciales de algunos socios clave relativas a la consolidación de acciones conjuntas han sido positivas. Por ejemplo, el BID mantiene su interés en

innovación tecnológica y desarrollo rural; la OPS, en salud animal, inocuidad de los alimentos y condiciones de vida de las comunidades rurales; la AICD de la OEA, en educación a distancia y conectividad digital; y la FAO, en comercio, sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, sistemas de información y desarrollo rural.

### **5.2.3 Implementación de los Mandatos de las Cumbres Interamericanas**

La tercera acción reconoce las oportunidades creadas en el proceso de las Cumbres de las Américas y los mandatos establecidos en Québec en el 2001. El compromiso de los líderes de las naciones del hemisferio en la III Cumbre con la reducción de la pobreza y la promoción de programas para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural, ofrece nuevas oportunidades de inversión que permitirán contrarrestar la histórica declinación de los recursos asignados a esos sectores. El Plan de Acción de la III Cumbre sirve como una guía general para la determinación de las prioridades para los recursos institucionales y define nuevas posibilidades para el apalancamiento de recursos adicionales.

El IICA facilitará las relaciones y nuevos arreglos institucionales que vinculen las agendas nacionales y regionales y la hemisférica con las realidades locales. En una escala hemisférica, el IICA coordinará sus esfuerzos con los de la Secretaría General de la OEA, especialmente con la Secretaría Ejecutiva del Proceso de Cumbres, como participantes activos en el Grupo de Trabajo Conjunto de Instituciones Asociadas al proceso de las Cumbres de las Américas. El objetivo central de este Grupo de Trabajo Conjunto es fortalecer la cooperación y mejorar el intercambio y flujo de información y conocimientos técnicos entre los bancos multilaterales de desarrollo, las organizaciones interamericanas y las instituciones



nacionales, con miras a mejorar la eficiencia operativa y la eficacia de los programas<sup>1</sup>.

En los ámbitos nacional y regional, el IICA le confiere una alta prioridad al trabajo de las instituciones regionales que promueven la integración y el financiamiento de iniciativas nacionales y regionales. Se prestará apoyo a estas organizaciones para que establezcan relaciones de trabajo útiles con los representantes nacionales de los ministerios de agricultura y relaciones exteriores para enriquecer y alinear las agendas nacionales y regionales.

#### ***5.2.4 Nuevo Liderazgo y Nuevos Arreglos Institucionales***

La cuarta acción incorpora las otras tres y aporta elementos operativos para consolidar un nuevo tipo de liderazgo y construir una nueva arquitectura institucional que responda efectivamente a las complejidades de la agricultura y la comunidad rural. Los foros institucionalizados para la celebración de diálogos fructíferos y orientados a la obtención de resultados entre los líderes de todos los grupos de actores involucrados, deben ser incluyentes y genuinamente participativos. La comunicación efectiva entre esos líderes es esencial para crear la confianza y el compromiso necesarios para dar respuesta a los problemas urgentes del desarrollo de la agricultura y del sector rural.

En este sentido, el IICA actúa como Secretaría Técnica de las Reuniones Ministeriales sobre Agricultura y Vida Rural, que son parte del proceso de las Cumbres de las Américas. Asimismo, brinda

---

<sup>1</sup> El Grupo de Trabajo Conjunto responde directamente al Grupo de Revisión e Implementación de Cumbres (GRIC), el cual está formado por los coordinadores nacionales de los Ministros de Relaciones Exteriores de cada país, quienes dan seguimiento a la implementación de los planes de acción de las Cumbres de las Américas.

apoyo a foros nacionales, regionales y hemisféricos para celebrar diálogos sobre estrategias dirigidas al mejoramiento de la agricultura y de las comunidades rurales. Es necesario consolidar y fortalecer estos espacios institucionales en que participan los delegados ministeriales de agricultura, los líderes del sector agrícola privado, los Representantes del IICA y los miembros del GRIC.

Desde esta perspectiva, el Diálogo Interamericano se constituirá en una red articuladora de foros temáticos, nacionales, regionales y hemisféricos, permitiendo así compartir conocimientos y experiencias y explorar las posibilidades de colaboración en la ejecución de acciones. La naturaleza incluyente de esos foros implicará una mayor participación del sector privado, del académico y de otros actores clave, que servirán como fuentes de información, destrezas y conocimientos. El IICA brindará a los foros el apoyo técnico requerido para el logro de resultados concretos, la consecución de consenso entre los actores participantes y la formalización de acuerdos bilaterales y multilaterales que vinculen capacidades, recursos e inversiones para lograr objetivos comunes.



Esta edición se terminó de imprimir en la Imprenta del IICA, en el mes de Diciembre del 2002, con un tiraje de 500 ejemplares.