



COPIA ÚNICA

PLAN DE MEDIANO PLAZO 1994 — 1998

SERIE DOCUMENTOS OFICIALES No. 57

Digitized by Google

¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942, cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, con sede en Costa Rica.

Fundado como un ente dedicado a la investigación agronómica y a la enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA se convirtió progresivamente, ante los cambios y las nuevas necesidades del Continente Americano, en un organismo de cooperación técnica para la agricultura. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva Convención, la cual estableció como fines del IICA estimular, promover y apoyar la cooperación entre sus Estados Miembros, para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Los órganos de gobierno en que participan los Estados Miembros son la Junta Interamericana de Agricultura y el Comité Ejecutivo, de los cuales emanan los lineamientos políticos que ejecuta la Dirección General. El IICA hoy posee gran alcance geográfico que le permite responder a las necesidades de cooperación técnica en los países, a través de sus Agencias de Cooperación Técnica y de cinco Centros Regionales desde los cuales se coordina la implementación de estrategias adecuadas a las características de cada región.

La participación y apoyo de los Estados Miembros y las relaciones que el Instituto mantiene con Observadores Permanentes y numerosos organismos internacionales, posibilitan que el IICA canalice recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del Continente Americano.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 constituye el marco orientador estratégico de las acciones del IICA para el período en referencia. **Su objetivo general es apoyar a los Estados Miembros para lograr la sostenibilidad agropecuaria, en el marco de la integración hemisférica, y como contribución al desarrollo rural humano.** El Instituto programa su trabajo con base en las transformaciones productivas, comerciales e institucionales de la agricultura, con un enfoque integrado del desarrollo, sustentado en la sostenibilidad, la equidad y la competitividad. El IICA fija sus actividades técnicas en cuatro Areas de Concentración: Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones; Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria; Sanidad Agropecuaria; y Desarrollo Rural Sostenible. La acción del IICA se apoya en dos Servicios Especializados: Capacitación, Educación, y Comunicación; e Información, Documentación e Informática.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, 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, Comunidades Europeas, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Arabe de Egipto, República de Corea, República de Polonia y Rumanía.

IICA



PLAN DE MEDIANO PLAZO 1994 — 1998

This One



E9GW-GB0-45FR

SERIE DOCUMENTOS OFICIALES No. 57

IONF.
IICA
DO-57
7994

INDICE GENERAL

| | | |
|-----------------|---|-----------|
| PARTE A: | Presentación y Resumen Ejecutivo | 1 |
| PARTE B: | Orientaciones Estratégicas | 17 |
| PARTE C: | Organización del Sistema Institucional | 99 |

PARTE A: PRESENTACION Y RESUMEN EJECUTIVO

PRESENTACION

Durante sus 52 años de vida institucional, el IICA se ha adaptado a las demandas de cooperación técnica de sus Estados Miembros. Cabe destacar que los años noventas se han caracterizado por escenarios dinámicos e imprevisibles, en que el planeamiento estratégico se ha dificultado y ha exigido una continua y ágil revisión. Interpretar y anticiparse a los elementos que ocasionan estos cambios requiere un cuidadoso seguimiento de la evolución de la agricultura interamericana y un proceso abierto de consulta entre las partes involucradas. Hoy se requiere que el IICA, por una parte, pueda anticiparse a los cambios y adaptar sus estrategias a ellos, y por otra, que apoye a los organismos contraparte a adaptar sus propias estrategias a las transformaciones.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) es un instrumento de orientación prospectiva de utilidad para el Instituto y sus Estados Miembros.

Para asegurar la participación de las instancias relacionadas con el Instituto, se mantuvo un proceso abierto de consulta, que propició la oportunidad de analizar y comentar los documentos que se elaboraron a medida que evolucionó la preparación del PMP.

En el marco de la presente propuesta, para lograr los objetivos estratégicos que se plantean, se identifican las siguientes prioridades: a) mayor descentralización del Instituto; b) flexibilidad en la ejecución de acciones para adaptarlas a las cambiantes condiciones del contexto; c) reconocimiento de la heterogénea realidad de los Estados Miembros,

lo que permite diseñar estrategias diferenciadas por regiones y países; d) Promoción de mayores vínculos de cooperación entre el sector público y el sector privado; y e) desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones y centros de excelencia.

La participación y el entusiasmo de la comunidad agrícola interamericana, representada por instituciones públicas y privadas de los Estados Miembros, con la colaboración de la comunidad internacional, facilitarán el proceso de la transformación social y humana requerida para las transformaciones productivas, comerciales e institucionales, fundamentales para alcanzar el desarrollo agropecuario sostenible y contribuir al bienestar rural interamericano.

RESUMEN EJECUTIVO

Hacia el Desarrollo Rural Humano

El fin de las acciones del IICA para el período 1994-1998 es contribuir a los esfuerzos de los Estados Miembros en lograr el desarrollo rural humano. Este se plantea como un proceso social, económico y político mediante el cual se transforman las sociedades rurales y las relaciones asimétricas que mantienen con la sociedad global y la economía nacional. Por otra parte, ese desarrollo también persigue propiciar el mejoramiento de la calidad de vida y del espacio vital de la población rural.

En la búsqueda hacia el desarrollo rural humano el IICA concentrará sus esfuerzos en el desarrollo agropecuario sostenible.

Enfasis en el Desarrollo Agropecuario Sostenible

En este contexto, el Instituto enfatiza como propósito inmediato apoyar a sus Estados Miembros para el logro del desarrollo agropecuario sostenible. Esto lo lleva a programar el trabajo en función de tres tipos de transformaciones de la agricultura: *productivas, comerciales e institucionales*, que conduzcan a una transformación social y humana en el marco de la creciente integración americana y dentro de un enfoque integrado de desarrollo que se sustente en tres elementos claves: la sostenibilidad, la equidad y la competitividad.

Necesidad de Nuevos Enfoques, Temas y Presencia de Nuevos Agentes

Los cambios en el modelo de desarrollo, en las estrategias y en las políticas macroeconómicas que están aplicando los países han llevado a: 1) reconocer la importancia de ver a la agricultura en un contexto más amplio que el de un sector primario, como un eslabón importante en la cadena agroalimentaria; 2) reconocer la necesidad de identificar nuevos instrumentos de política para impulsar el desarrollo agropecuario sostenible con el propósito de combatir la pobreza rural; 3) reconocer el nuevo énfasis que se le está dando al comercio y a las inversiones; y 4) definir un nuevo papel para el sector público y reconocer una nueva función para el sector privado, que incorpore en éste a la amplia gama de nuevos agentes que vayan surgiendo.

Concentración de Acciones para Lograr Impactos Significativos

Para que las acciones del IICA tengan un impacto significativo, su esfuerzo debe encontrar un equilibrio entre lo urgente y lo importante. Además, tiene que concentrar sus esfuerzos en un número reducido de temas estratégicos, para generar resultados prácticos de alta calidad y excelencia técnica.

Por su naturaleza, algunos temas estratégicos se interrelacionan con mayor intensidad, siendo útil agruparlos, para que su manejo sea más efectivo. Al mismo tiempo, estos conjuntos de temas tienen diferentes grados de especialización y pueden mostrar diferencias de enfoque, por lo que conviene concentrarlos en dos categorías: Areas de Concentración y Servicios Especializados.

Las siguientes Areas de Concentración atienden temas subsectoriales identificados como prioritarios para el desarrollo agropecuario sostenible:

- **Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones.**
- **Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria.**
- **Sanidad Agropecuaria.**
- **Desarrollo Rural Sostenible.**

Los Servicios Especializados, enumerados a continuación, se ocupan de temas globales que apoyan o potencian la acción de todas las Areas de Concentración:

- **Capacitación, Educación y Comunicación.**
- **Información, Documentación e Informática.**

Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones

Esta Area de Concentración apoya a las instituciones públicas y privadas de los países para que: a) valoren el alcance de la estabilidad económica y estén en condiciones de analizar el impacto socioeconómico de ella, con especial énfasis en el combate contra la pobreza rural; b) identifiquen nuevos instrumentos de política socioeconómica, diseñen programas que mejoren la competitividad de los sistemas agroalimentarios, distribuyan más equitativamente sus beneficios y preserven la calidad de los recursos naturales y el medio ambiente; c) identifiquen campos y nuevas formas de financiamiento de la inversión para la agricultura; d) organicen y adecuen sus sistemas de comercialización internos a las nuevas reglas derivadas del comercio internacional y de las políticas de ajuste; y e) identi-

figuen oportunidades en los mercados internacionales y desarrollen sus capacidades para las negociaciones comerciales agropecuarias.

Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria

En esta Area de Concentración el IICA apoya a las instituciones públicas y privadas para que desarrollen e incorporen respuestas tecnológicas apropiadas a las condiciones ecológicas y socio-económicas de cada país. Se busca, asimismo, que las instituciones diseñen e implementen políticas que fortalezcan los procesos de innovación tecnológica y promuevan sistemas de producción agropecuaria sostenibles y competitivos que ayuden a distribuir más equitativamente los beneficios del desarrollo económico. También se contempla apoyar a las instituciones nacionales, regionales e internacionales que luchan contra la contaminación ambiental y contra el deterioro de las aguas, el suelo, la flora y la fauna.

Sanidad Agropecuaria

Esta Area de Concentración ayudará a resolver problemas causados por la presencia y el impacto de plagas y enfermedades de los animales y plantas que limitan la producción y el comercio de productos agropecuarios, a fin de facilitar el comercio internacional seguro de los mismos.

Desarrollo Rural Sostenible

Esta Area de Concentración centrará sus esfuerzos metodológicos y operativos para asegurar el diseño de estrategias nacionales, políticas, programas y proyectos de desarrollo rural sostenible que efectivamente incorporen las diversas dimensiones del proceso de desarrollo rural, vinculándolo coherentemente con la política económica y social de cada país.

Para esto se pretende desarrollar y documentar un conjunto de experiencias exitosas a partir de las cuales se irán configurando modelos alternativos, que incluyan la caracterización agro-socioeconómica de cada caso y la formulación de metodologías para impulsar el desarrollo agropecuario sostenible y el bienestar rural. Esta Area de Concentración articula la acción del IICA con los procesos de desarrollo y modernización institucional, incluyendo la descentralización, así como con los programas de desarrollo rural y de combate contra la pobreza, y los de desarrollo agroindustrial rural que valoricen la producción campesina y mejoren los niveles de ingreso en las zonas rurales.

Capacitación, Educación y Comunicación

La capacitación y educación están orientadas al proceso de enseñanza-aprendizaje profesional y técnico, formal e informal, como medio para lograr el desarrollo de los recursos humanos de las instituciones nacionales contraparte y del IICA.

La comunicación, en sus enfoques informativo y educativo, es la base sobre la cual descansarán las diferentes

acciones del IICA, tanto para la disseminación de información técnica y de conocimiento socioeconómico relacionados con la agricultura y el medio rural interamericano, como para la proyección de su imagen institucional interamericana.

Información, Documentación e Informática

Pondrá a disposición de los Estados Miembros la información estadística y bibliográfica que se reúna con el trabajo de las Areas de Concentración y de los Servicios Especializados y divulgará los resultados de otras acciones de cooperación técnica. La información, documentación e informática son tres componentes complementarios para consolidar los procesos de transferir los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para lograr el desarrollo humano.

Un Enfoque Participativo y Descentralizado

Los cuatro principios básicos que orientarán el accionar del IICA son: *participación, descentralización, flexibilidad y concentración.*

El fortalecimiento de la acción del IICA, bajo un nuevo estilo participativo de toma de decisiones, requiere que el proceso de descentralización genere un nuevo equilibrio entre la Sede Central y las unidades de cooperación técnica con los países. Dicho proceso de descentralización estará basado en una delegación de autoridad a las instancias directivas en regiones y países, de modo que éstas definan las tareas que

correspondan a cada nivel y administren los recursos apropiados para concretarlas.

Centros Regionales y Agencias de Cooperación Técnica

En el proceso de descentralización se contempla el establecimiento de cinco Centros Regionales de Cooperación Técnica para promover el desarrollo agropecuario y rural sostenible: Andino, Caribe, Central, Norte y Sur.

Las Agencias de Cooperación Técnica son las unidades ejecutoras de la acción del IICA a nivel de país y dependen de los Centros Regionales.

Recursos Institucionales para Asegurar la Calidad Técnica

Los recursos institucionales que hacen posible que el IICA cumpla su misión con efectividad son fundamentalmente la profesionalidad y excelencia de los recursos humanos, la disponibilidad financiera y las alianzas estratégicas.

La política de recursos humanos se orientará a potenciar al máximo las capacidades del personal y a desarrollar una cultura organizacional que privilegie el trabajo en equipos interdisciplinarios y la participación de todo su personal en el quehacer de la institución. Esta política también se orientará al desarrollo de una filosofía de excelencia y calidad total en sus acciones.

Los recursos financieros se captarán y utilizarán en función del desarrollo de las acciones técnicas y gerenciales del Instituto, para cumplir con excelencia lo planteado en el PMP 1994-1998.

Las alianzas estratégicas con instituciones de reconocido prestigio, tanto en la agricultura como en campos afines a ella, ampliarán las posibilidades del Instituto para atender las demandas y los retos complementarios a su campo de acción que impone la búsqueda del desarrollo rural humano.

PARTE B: ORIENTACIONES ESTRATEGICAS

INDICE

INTRODUCCION 17

CAPITULO I: AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL EN LOS AÑOS NOVENTAS 19

- I. Contexto Macroeconómico y Aspectos Comerciales 21**
- II. Aspectos Productivos, Recursos Naturales y Medio Ambiente 24**
- III. Aspectos Sociales 28**
- IV. Aspectos Institucionales 30**
- V. Bases para una Nueva Agenda Interamericana 31**

CAPITULO II: OBJETIVOS Y ESTRATEGIA GENERAL 35

- I. Objetivo General 36**
- II. Objetivos Específicos 39**
- III. Estrategia General 41**

| | | |
|----------------------|--|-----------|
| CAPITULO III: | AREAS DE CONCEN- | |
| | TRACION Y SERVI- | |
| | CIOS ESPECIALI- | |
| | ZADOS | 43 |
| | I. Políticas Socio- | |
| | económicas, Co- | |
| | mercio e Inversio- | |
| | nes | 45 |
| | II. Ciencia y Tecno- | |
| | logía, Recursos | |
| | Naturales y Pro- | |
| | ducción Agrope- | |
| | cuaria | 49 |
| | III. Sanidad Agrope- | |
| | cuaria | 53 |
| | IV. Desarrollo Rural | |
| | Sostenible | 57 |
| | V. Capacitación, | |
| | Educación y Co- | |
| | municación. | 60 |
| | VI. Información, Do- | |
| | cumentación e In- | |
| | formática. | 64 |
| | | |
| CAPITULO IV: | ESTILO E INSTRU- | |
| | MENTOS DE LA CO- | |
| | OPERACION TECNI- | |
| | CA | 66 |
| | I. Principios Básicos | 67 |
| | II. Instrumentos para | |
| | la Cooperación | |
| | Técnica Participa- | |
| | tiva | 70 |

| | | |
|---------------------|---|-----------|
| CAPITULO V: | RECURSOS INSTITUCIONALES | 74 |
| | I. Recursos Humanos | 74 |
| | II. Recursos Financieros | 78 |
| | | |
| CAPITULO VI: | ORIENTACIONES PARA LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA Y PRINCIPALES CONTRIBUCIONES PROPUESTAS | 84 |
| | I. Dinámica de la Actualización del PMP | 85 |
| | II. Orientaciones para la Evaluación | 85 |
| | III. Principales Contribuciones Propuestas | 90 |

INTRODUCCION

Esta parte del documento del Plan de Mediano Plazo 1994-1998 (PMP), consta de seis capítulos y define las orientaciones estratégicas para la acción del Instituto en el período mencionado.

En el primer capítulo, **AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL EN LOS AÑOS NOVENTAS**, se analiza la evolución de dicho tema en términos de su contexto macroeconómico y comercial; de sus aspectos productivos, recursos naturales y medio ambiente; y de sus aspectos sociales e institucionales. Se identifica, en cada caso, los problemas más importantes que afectan la agricultura y el medio rural. Concluye con las demandas de cooperación prioritarias de los países para enfrentar dichos problemas en el contexto de una nueva agenda interamericana.

En el segundo capítulo, **OBJETIVOS Y ESTRATEGIA GENERAL**, con base en la misión institucional del IICA, se definen los objetivos que se persiguen con el PMP 1994-1998, así como la estrategia que adoptará el Instituto para lograrlos.

El tercer capítulo, **AREAS DE CONCENTRACION Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS**, se basa en el reto que enfrentan los países para alcanzar el desarrollo agropecuario sostenible. En él se relacionan los objetivos específicos y el enfoque de desarrollo para agrupar las áreas estratégicas prioritarias dentro de las transformaciones productivas, comerciales e institucionales. Como resultado, se definen cuatro Areas de Concentración y dos Servicios Especializados.

En el cuarto capítulo, **ESTILO E INSTRUMENTOS DE LA COOPERACION TECNICA**, se establecen los parámetros de un cambio de orden institucional para la cooperación técnica. En este

nuevo enfoque, que toma como núcleo central el trabajo en equipo, cobran fuerza los principios básicos que orientan al Instituto, el sistema de gerencia participativa que lo conduce y los instrumentos de cooperación técnica.

El quinto capítulo, RECURSOS INSTITUCIONALES, trata sobre las nuevas políticas institucionales de reclutamiento y selección de personal, desarrollo profesional, remuneración y beneficios, y evaluación y movilidad de la capacidad técnica. En él también se definen las políticas para los recursos financieros, incluyendo los fondos cuota y los extra-cuota.

El sexto capítulo, ORIENTACIONES PARA LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA Y PRINCIPALES CONTRIBUCIONES PROPUESTAS, se refiere a la dinámica de la actualización del PMP, se justifica la necesidad de darles seguimiento a las transformaciones que se dan en el contexto internacional que afectan a la agricultura en los Estados Miembros del IICA. Asimismo, presenta las orientaciones para la evaluación de la acción del IICA y resume algunas de las contribuciones tangibles que se destacan en los capítulos anteriores.

CAPITULO I: AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL EN LOS AÑOS NOVENTAS

A partir de mediados de la década pasada, surge un nuevo orden mundial en que se definen nuevos parámetros en las relaciones económico-comerciales, productivas, sociales y político-institucionales entre los países.

En el plano económico-comercial, los hechos más relevantes han sido la globalización de los mercados (incluidos los mercados de bienes, servicios, tecnologías, capital y monedas) y la configuración de mercados comunes y zonas de libre comercio. No obstante la creciente liberalización del comercio, principal detonante de la reestructuración de los procesos de integración, aún persisten políticas que obstaculizan el acceso a los mercados por parte de los países en vías de desarrollo.

En el plano productivo, las innovaciones científico-tecnológicas de los países más desarrollados, especialmente en las áreas de biotecnología, microelectrónica, informática y creación de nuevos materiales y de sustitutos de productos agrícolas, han transformado las bases tradicionales del desarrollo. Esas innovaciones también han alterado la capacidad competitiva entre los países desarrollados y aquéllos en vías de desarrollo, y han hecho que las ventajas comparativas de estos últimos, basadas en la mano de obra barata y en la abundancia de materias primas, se hayan vuelto menos relevantes. Además, ha surgido un nuevo elemento que diferencia a los países ricos de los pobres: la propiedad intelectual del conocimiento.

En lo que respecta a la agricultura, el desarrollo de la biotecnología y las aplicaciones de la microelectrónica superarán los factores que limitan el incremento de la productividad y produc-

ción. Los insumos biológicos cobrarán mayor importancia, especialmente los derivados de los recursos genéticos, pues generarán una nueva canasta de productos alimenticios y de materias primas. Mediante los nuevos desarrollos de la biotecnología también se esperan novedosas transformaciones en los procesos productivos, en los cuales la amplia diversidad de recursos genéticos nativos del Continente Americano asume una importancia estratégica.

En el plano social, el incremento de la pobreza y el deterioro de los niveles de ingreso y de la calidad de vida, principalmente en algunos segmentos del medio rural, agudizados, entre otros factores, por los efectos no deseados de los programas de ajuste estructural, han llevado a que en la presente década nuevamente se dé prioridad al tema del desarrollo, teniendo éste como eje central el desarrollo humano. En gran medida la pobreza rural se ha agudizado por la falta de acceso de los pobres rurales a los medios de producción, a la tecnología y a los mercados.

En el plano político-institucional, el fenómeno más relevante se vincula, por un lado, con la revalorización de la democracia como forma de organización política, y por el otro, con la necesidad de redefinir el orden institucional que organizó las relaciones entre los ciudadanos y entre éstos y el Estado. Esto último se ha debido a la emergencia de nuevas demandas vinculadas principalmente con aspectos de representación y participación políticas y con nuevas aspiraciones socioeconómicas. Dichas demandas, al encontrarse con estructuras de representación tradicionales, producen tensiones sociales que no encuentran los mejores canales de expresión.

Para superar esta situación, se requiere la búsqueda de un nuevo equilibrio, caracterizado por una relación más armónica entre el Estado y las organizaciones privadas con propósito público que surgen en la sociedad.

Lejos de asistir pasivamente a los cambios en el contexto mundial, el hemisferio hoy es epicentro de importantes transformaciones que de un modo general se orientan a:

- Alcanzar o mantener la estabilidad macroeconómica e identificar nuevos instrumentos de política socioeconómica.
- Incrementar los vínculos con el contexto internacional y replantear la organización del comercio interno.
- Desarrollar un nuevo patrón tecnológico que, mediante la protección de los recursos naturales y el medio ambiente, satisfaga las necesidades de las generaciones presentes.
- Combatir la pobreza y fortalecer la participación social.
- Redefinir la "función pública", en el marco de una nueva relación del Estado con el sector privado, incluidas las nuevas organizaciones privadas con propósito público.

I. Contexto Macroeconómico y Aspectos Comerciales

Las economías de los países del hemisferio han venido transitando por un proceso continuo de reforma de políticas, conducente al ordenamiento macroeconómico. Los méritos de los programas de ajuste estructural, han sido opacados por su incapacidad para que los logros de ese ordenamiento macroeconómico beneficien a toda la sociedad.

Casi todos los países han logrado controlar el mayor de los flagelos económicos: la inflación. Sin embargo, ese proceso de ajuste está limitando la inversión productiva en general y, en particular, aquélla orientada hacia sectores menos rentables o con mayores costos de transacción, como el agrícola. También ha eliminado algunos de los instrumentos tradicionales de la política agroalimentaria, como los subsidios a las tasas de interés, los precios de garantía, los subsidios a los insumos, los impuestos al comercio y los servicios públicos de asistencia técnica.

La apertura comercial unilateral, emprendida por la mayoría de los países del hemisferio en los años ochentas, no ha dado los resultados esperados en el ámbito agropecuario por tres factores principales. En primer lugar, el lento crecimiento de la demanda en los países consumidores de los principales productos básicos y la generalizada sobreoferta de éstos han causado que los precios internacionales hayan sido, en términos reales, los más bajos en la época de la posguerra. En segundo lugar, se han mantenido los subsidios y barreras no arancelarias impuestas por los países desarrollados a una amplia gama de productos primarios y procesados, que compiten con sus exportaciones. Por último, algunos segmentos de productores importantes en los países (campesinos, medianos y pequeños productores) no han podido aumentar la productividad de sus cultivos y crianzas.

El dinamismo que han adquirido los procesos de integración regional y subregional representa la respuesta de gran número de países del hemisferio a la creciente consolidación de grandes bloques económicos: la UE, el TLCN y la Cuenca del Pacífico. Por otro lado, la conformación del TLCN significa un aliento para la conformación de una Zona de Libre Comercio en América Latina y el Caribe. La atracción que puede ejercer el TLCN en la región podría conducir a que los esquemas de integración subregional

abandonen el objetivo de conformar "uniones aduaneras" para priorizar la conformación de zonas de libre comercio.

Ese dinamismo por la integración y la constitución de una red de acuerdos comerciales también permitirán hacer un uso más efectivo de los recursos disponibles de la región en ciertas áreas estratégicas y aprovecharlos en apoyo de la competitividad.

El reciente Acuerdo logrado en la Ronda Uruguay del GATT, firmado en abril de 1994, por primera vez en la historia, somete a la agricultura de las Partes Contratantes a las disciplinas internacionales en materia de comercio y de ayudas internas.

Además, los Acuerdos del GATT 94, constituyen el marco institucional que normará la creación de nuevas zonas de libre comercio e introduce el compromiso de que los convenios existentes de integración económica regional o subregional, evolucionen convergentemente hacia la actual y futura normativa multilateral.

Por otra parte, las importaciones que han resultado de la apertura comercial han generado crecientes presiones en el mercado interno. Esta situación ha evidenciado las deficiencias en la infraestructura de comercialización, por lo que constituye un reto para los países de la región encontrar nuevos instrumentos que modernicen la comercialización agropecuaria y mejoren la competitividad de la producción.

Las deficiencias en la infraestructura de comercialización interna se han convertido en un "cuello de botella" para el acceso a los mercados nacionales y a los puertos para la exportación.

En suma, la liberalización comercial debe administrarse de forma que se convierta en un instrumento efectivo para movilizar

capital hacia la región y hacia los espacios geográficos más relegados de cada país. De esta manera se podrían incrementar las inversiones productivas y generar empleo. Si no fuera así, se correría el riesgo de que la dimensión de la deuda social alcance tal nivel que dificulte el logro de la paz social y la consolidación de la democracia.

II. Aspectos Productivos, Recursos Naturales y Medio Ambiente

Los países miembros del IICA presentan una gran diversidad agro-socioeconómica, ecológica y cultural; sin embargo, los principales problemas que enfrenta su agricultura son los siguientes:

- Baja productividad de los cultivos y crianzas, en especial de los alimentos básicos, como resultado del uso de tecnologías no apropiadas a las condiciones agrosocioeconómicas y ambientales, y de deficiencias en la prestación de servicios complementarios como el crédito y la asistencia técnica.
- Incidencia de plagas y enfermedades que atacan a los cultivos y crianzas, las que disminuyen la productividad, dificultan la comercialización y afectan la salud humana.
- Bajo nivel de educación y capacitación empresarial, defectuosa e ineficaz distribución de los recursos productivos (tierra, agua, crédito), falta de organización empresarial y social de la población rural, especialmente de los campesinos y de los pequeños y medianos productores, así como enfoques divorciados de sus reali-

dades y necesidades; factores que dificultan la modernización del proceso productivo, el acceso a la información, a la tecnología y a los mercados.

- Significativa degradación ambiental provocada por el uso inadecuado de los recursos naturales, que ha causado erosión de los suelos, contaminación del suelo y de las aguas, salinización, desertificación, deforestación y pérdida de la diversidad biológica.
- Cambio de sistemas de producción tradicionales a sistemas modernos, sin evaluar su impacto ecológico y social.

La solución a los problemas de baja productividad y de incidencia de enfermedades y plagas permitirá la liberación de un gran potencial productivo, particularmente de los pequeños y medianos productores. Esto redundará en incrementos en los niveles de ingreso de los productores, en la reducción de la pobreza rural y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población rural.

Igualmente, la educación de los campesinos y de los pequeños y medianos productores exige soluciones que van más allá de los aspectos productivos, pero que los condicionan. La educación debe diferenciar el trabajo con los niños y la juventud de aquél que corresponde a los adultos. Para los primeros se debe ver como una garantía fundamental para la mejora sostenida de los recursos productivos, pues es una inversión con una rentabilidad elevada. En cuanto a los adultos, se debe buscar que los actuales productores tengan condiciones especiales de acceso a tecnologías e información especializada. Para esto se requieren instrumentos apropiados a sus realidades, como la difusión de información específica, la visita de productores a experiencias exitosas y el entrenamiento en servicio, tanto a nivel de finca como de la comunidad, entre otros.

La combinación del nuevo conocimiento científico y la experiencia empírica de los productores agropecuarios deberá conducir a una base sólida, sobre la cual se apoyarán los sistemas sostenibles de uso de la tierra.

El manejo inadecuado de los bosques con tasas crecientes de deforestación, la utilización indiscriminada de agroquímicos en las actividades de "modernización productiva", el manejo de la tierra sin considerar su capacidad de uso y la utilización ineficiente del agua de riego, entre otros factores, están propiciando la degradación acelerada de la capacidad productiva de los suelos, la que hace más frágiles las diferentes zonas ecológicas. Por otra parte, en vastas zonas del continente el proceso de desertificación avanza aceleradamente, especialmente en ecosistemas de secano. Si el deterioro de la base de recursos naturales continúa a las tasas actuales, una superficie significativa de tierra habrá superado el punto de no retorno, lo que impedirá recuperar su capacidad productiva.

La pérdida de la cobertura vegetal tiene otros efectos en el medio ambiente: a) limita y puede deteriorar permanentemente el potencial generador de las nacientes de aguas y las cuencas hidrográficas; b) disminuye la capacidad multiplicadora de la biodiversidad animal y vegetal; y c) induce modificaciones climáticas y en los regímenes de lluvia, a causa de los cambios en la capacidad para fijar el CO₂.

El uso irracional de los recursos naturales renovables pone en peligro el equilibrio ecológico, económico, social, político, biológico y cultural. Su deterioro y desigual distribución acelera la marginación de la población y agudiza la pobreza rural, así como la destrucción de los valores espirituales y morales, la pérdida de la identidad nacional y las perspectivas de desarrollo.

Reconociendo que la Humanidad no podría forjarse un futuro seguro y próspero sin abordar en conjunto los problemas y desafíos inherentes al medio ambiente y al desarrollo, 179 países participantes en la Cumbre de la Tierra aprobaron el "Programa para el Cambio", también conocido como Agenda 21. En éste quedó claramente establecida la importancia de los bosques, el medio ambiente, la ecología y la diversidad biológica para el desarrollo socioeconómico. Se reconoció que la Humanidad tenía que cambiar su modalidad de vida, para no sufrir el advenimiento de una era de inaceptable sufrimiento.

La modificación de estas tendencias requiere esfuerzos específicos para desarrollar un nuevo patrón tecnológico capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y de valorar los recursos naturales y el medio ambiente, para no socavar el futuro de las generaciones venideras. Por otra parte, también requiere realizar inversiones en infraestructura social, así como mejorar las capacidades y habilidades de los productores agropecuarios y agroindustriales. Con esa base se podrá lograr una transformación productiva que se sustente en el uso racional de los recursos naturales y en la preservación del medio ambiente.

Las acciones esporádicas y los proyectos a corto plazo no permiten regenerar ni conservar los suelos y los otros recursos naturales renovables; para ello se necesitan programas de larga duración orientados hacia una política racional de uso de las tierras y con estrategias para su aprovechamiento. Estos programas para verse coronados por el éxito, tienen que basarse en el concepto de la participación.

III. Aspectos Sociales

A pesar de que una parte importante de la población de los países de la región vive en áreas rurales, recibe servicios sociales de menor calidad que la población de las áreas urbanas, en donde se encuentra concentrado mayor poder económico y político.

Estas disparidades ponen de manifiesto diferencias muy evidentes en la calidad de los servicios de salud, agua potable, vivienda, energía, recreación y educación, entre otros. Este último presenta una situación doblemente desventajosa, ya que además de las dificultades de la población para tener acceso a los servicios educativos, en éstos se enseñan enfoques divorciados de las realidades y necesidades del área rural.

En este contexto, la familia campesina carece generalmente de los recursos productivos suficientes y de otros elementos básicos para poder integrarse al proceso de producción como productores con viabilidad económica. Especial atención merece la dificultad que enfrentan las mujeres, quienes no disponen de apoyo para el cumplimiento de sus roles en el proceso de producción y como madres y administradoras del hogar. Comúnmente son excluidas de programas de capacitación que contribuirían a mejorar su participación en el proceso productivo y las condiciones de vida de su familia.

Otro aspecto importante de destacar es la falta de reconocimiento de la importancia de formar, capacitar y apoyar a los jóvenes rurales, tanto para su integración en la producción y el empleo, como para su participación en la preservación de valores culturales y cívicos.

Para apreciar la magnitud del reto que esta situación plantea, debe mencionarse la amplia gama de explotaciones agropecuarias y más recientemente agroindustriales que se caracterizan por una gran heterogeneidad. Se dan diferencias en el tamaño de las unidades de producción que van desde el minifundio hasta las grandes empresas agroindustriales y fundamentalmente en las formas de organización social de la producción. También deben verse como oportunidades que deben aprovecharse en la definición de estrategias y políticas para el bienestar rural.

Además de lo anterior, la capitalización en el agro está siendo afectada por la ausencia de instrumentos legales que permitan la consolidación del proceso de titulación, lo cual tiene implicaciones en el manejo de los recursos y conservación del medio ambiente. También existe un progresivo aumento de la división de la propiedad agrícola que se manifiesta en la existencia de una gran proporción de minifundios que no tienen viabilidad económica a pesar de que se incorporen nuevas tecnologías y se aumenten las inversiones, principalmente en aquéllos ubicados en zonas de baja fertilidad.

Todas las deficiencias mencionadas en esta sección y en las anteriores definen una situación de pobreza que caracteriza a la mayoría de las personas que habitan las áreas rurales.

Para superar esas deficiencias se requiere el establecimiento de políticas dirigidas a aumentar el ingreso por habitante, a alcanzar niveles más igualitarios de los ingresos y servicios sociales básicos y obtener niveles crecientes de participación en la toma de decisiones.

Es fundamental que ese conjunto de aspectos se tenga en cuenta en el desarrollo del nuevo patrón tecnológico, y en forma más amplia, deben ser considerados para las transformaciones pro-

ductivas y comerciales que redunden directamente en el mejoramiento de la calidad de vida en el ámbito rural. Pero a su vez exigen complementarse con otras transformaciones igualmente importantes en las instituciones públicas y privadas vinculadas a la agricultura y al medio rural.

IV. Aspectos Institucionales

Las acciones de reforma del Estado y de privatización, emprendidas por la mayoría de países en el marco de los programas de ajuste estructural se están dando como un reacomodo orientado, fundamentalmente, por la lógica de que el Estado debe reducir su tamaño y, por lo tanto, abandonar varias áreas de acción. Este proceso fue iniciado por un criterio de orden fiscal, ya que los déficit de gasto público eran inmanejables. Esta visión limitada aún prevalece entre muchos de los responsables de la política macroeconómica. No obstante, el avance ha sido significativo en este último sentido y se ha logrado una reducción de los déficit fiscales.

Sin embargo, las transformaciones que se están dando en los países poseen una dimensión poco revelada y comprendida, de particular relevancia para gerenciar el proceso de cambio sostenible de la agricultura y del medio rural. Esta se refiere al surgimiento de un reordenamiento institucional, que en este caso particular plantea desafíos y oportunidades para enfrentar con éxito la pobreza rural y las nuevas realidades nacionales e internacionales.

La eliminación de muchos de los instrumentos de la política agropecuaria tradicional y la reducción del gasto público planteaban el cierre de las instituciones públicas y de sus programas. El proceso no ha sido tan preciso, y en el camino, muchas de las instituciones se han transformado en algo diferente.

En forma concomitante, en el ámbito privado se dan por lo menos tres procesos. En el primero, la empresa privada de servicios ha comenzado a interesarse más por la provisión de servicios a los agricultores y a otros participantes en el sistema productivo; algunos de estos servicios eran antes provistos por el sector público o no existían. El segundo proceso se observa entre las organizaciones del sector privado (gremios, asociaciones y otras), las que han comenzado a reaccionar al nuevo entorno y ven que su papel de *lobby* se debilita, al no existir las razones tradicionales para esa función: los precios garantizados, la tasa de interés subsidiada y otros. Pocas de esas organizaciones, sin embargo, han iniciado procesos significativos de transformación para convertirse en participantes diferentes, con nuevas "funciones públicas" en el sistema. El tercer proceso es el surgimiento de muchas ONGs, agrupables en varias posibles categorías, que tratan de llenar un vacío en la provisión de servicios y en la movilización de recursos financieros.

Todos estos cambios requieren un ordenamiento que haga posible que el conglomerado de agentes públicos y privados jueguen el papel más acertado y efectivo posible. Esto, a su vez, plantea el reto de concebir dichos cambios y hacerlos efectivos mediante una transformación institucional que impulse un arreglo organizacional con dos características: a) la redefinición de la "función pública" para los sectores público y privado; y b) una nueva "actitud de cooperación" al interior de cada sector y entre ambos, que permita articularlos en sistemas institucionales y en organizaciones más efectivas.

V. Bases para una Nueva Agenda Interamericana

La configuración de un nuevo orden mundial y los cambios en los países determinan preocupaciones y prioridades, que deben

reflejarse en el diseño de una nueva agenda interamericana para la agricultura y el medio rural.

Como reflejo de esas preocupaciones, los países miembros del IICA han planteado demandas de cooperación en temas estratégicos que forman parte de esta nueva agenda interamericana. Los temas identificados son los siguientes:

- Políticas socioeconómicas.
- Comercio interno.
- Comercio internacional.
- Integración regional.
- Innovación tecnológica.
- Transferencia de tecnología.
- Recursos naturales y medio ambiente.
- Diversificación de la producción agropecuaria.
- Reconversión de la producción campesina.
- Normas internacionales sanitarias y fitosanitarias.
- Manejo de plagas y enfermedades.
- Información agro-socioeconómica.
- Situación y perspectivas de la agricultura y el medio rural.
- Inversión y financiamiento.
- Planificación y manejo de instituciones, microrregiones, programas, empresas y proyectos.
- Relaciones intra y entre los sectores público y privado.
- Organización de los Productores Agropecuarios.
- Participación de la mujer y la juventud en el desarrollo rural.
- Valorización de la producción agropecuaria (agroindustrial rural).
- Desarrollo del recurso humano.
- Comunicación agropecuaria y rural.

El panorama descrito requiere que la agenda interamericana incorpore un enfoque renovado de desarrollo, que le dé direccionalidad al tratamiento de los temas estratégicos mencionados.

En este sentido, se recoge lo que en diferentes foros internacionales se viene discutiendo, especialmente en la Reunión de la CEPAL celebrada en 1992, sobre la importancia de que:

"... un crecimiento con equidad, ambientalmente sustentable y en democracia no sólo es deseable, sino también posible. Es más: así como la equidad no puede alcanzarse en ausencia de un crecimiento sólido y sostenido, el crecimiento exige un grado razonable de estabilidad sociopolítica, y ésta implica, a su vez, cumplir con ciertos requisitos mínimos de equidad. De este condicionamiento recíproco entre crecimiento y equidad se desprende la necesidad de avanzar hacia ambos objetivos en forma simultánea antes que secuencial ... "

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente, creada por la ONU en 1983, advirtió que la Humanidad debía cambiar sus modalidades de vida y de interacción comercial, si no deseaba el advenimiento de una era con inaceptables niveles de sufrimiento humano y de degradación ecológica. El crecimiento debía guardar consonancia con el carácter finito de los recursos del planeta. Unos años más tarde, la Declaración de Río de Janeiro, promulgada en ocasión de la CNUMAD, mejor conocida como la Cumbre de la Tierra, dejó claramente establecido que el logro, a largo plazo, del desarrollo económico exige de forma ineludible su vinculación con la protección del medio ambiente. Asimismo, la Agenda 21 expone que la población, el consumo y la tecnología son las principales fuerzas que determinan el cambio ecológico, y

plantea la esperanza de que el desarrollo sostenible sea el cauce para luchar contra la pobreza y la destrucción del medio ambiente.

Lo anterior es coherente con el Mandato emanado de la X Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura (CIMA), en el que se concluyó que ese enfoque integrado de desarrollo, que complementa la agenda interamericana, se sustenta en tres elementos claves: la sostenibilidad, la equidad y la competitividad.

- **La sostenibilidad se logrará mediante el compromiso de producir sin afectar adversamente el medio ambiente y la base de recursos naturales, para que las futuras generaciones sobrevivan y se desarrollen adecuadamente.**
- **La equidad se alcanzará a través de la consolidación de una organización de la sociedad en la que la vinculación entre los diferentes agentes en los procesos productivos, otros individuos y grupos rurales propicie la progresiva creación de oportunidades, la ampliación de capacidades y el respeto a los derechos de todos, elimine las condiciones que originan e incrementan la pobreza, y mejore la calidad de vida.**
- **La competitividad se logrará mediante la consolidación de complejos y consorcios agroalimentarios, así como por medio de la reconversión de las empresas y unidades de producción agropecuaria de los pequeños y medianos productores, que, por el nivel de eficiencia que alcancen y la calidad de sus productos, y a partir de una articulación dinámica de las exportaciones con otras actividades internas, lideren el proceso de inserción en el nuevo contexto internacional.**

CAPITULO II: OBJETIVOS Y ESTRATEGIA GENERAL

La superación de los problemas que permita hacerles frente a los desafíos y oportunidades planteados anteriormente depende, en gran medida, de las capacidades de los agentes sociales (individuos, empresas e instituciones) que interactúan para lograr el desarrollo de la agricultura y el bienestar rural.

El IICA es el organismo de cooperación técnica especializado en agricultura del Sistema Interamericano. De acuerdo con su nueva Convención, que entró en vigencia a partir de 1980, sus fines son:

"ESTIMULAR, PROMOVER Y APOYAR LOS ESFUERZOS DE LOS ESTADOS MIEMBROS PARA ALCANZAR SU DESARROLLO AGRICOLA Y EL BIENESTAR RURAL"¹.

Para alcanzar estos fines se definieron las siguientes funciones:

- "a. Promover el fortalecimiento de las instituciones nacionales de enseñanza, investigación y desarrollo rural, para impulsar el avance y la difusión de la ciencia y la tecnología aplicadas al progreso rural;
- b. Formular y ejecutar planes, programas, proyectos y actividades, de acuerdo con los requerimientos de los gobiernos de los Estados Miembros, para contribuir al

1 Convención y Reglamentos Básicos del IICA. Serie Documentos Oficiales no. 22. p. 9.

logro de los objetivos de sus políticas y programas de desarrollo agrícola y bienestar rural;

- c. Establecer y mantener relaciones de cooperación y de coordinación con la Organización de los Estados Americanos y con otros organismos o programas, y con entidades gubernamentales y no gubernamentales que persigan objetivos similares; y
- d. Actuar como órgano de consulta, ejecución técnica y administración de programas y proyectos en el sector agrícola, mediante acuerdos con la Organización de los Estados Americanos, o con organismos y entidades nacionales, interamericanos o internacionales².

Las acciones del Instituto deben contemplar, no sólo el desarrollo de ideas, conceptos, metodologías e información y experiencias propias, sino también el uso efectivo de aquellas experiencias generadas por otras organizaciones. Ello debe hacerse en función de la "solución de los problemas" en sus Estados Miembros.

En este contexto de desafíos y oportunidades, el IICA requiere precisar sus objetivos y las estrategias necesarias que guíen su acción en el período 1994-1998, para así tener la capacidad de dar respuestas efectivas que le permitan lograr impactos significativos.

I. Objetivo General

Para cumplir la misión institucional señalada en la Convención del IICA y de acuerdo con los retos que la presente década

2 *Ibid.*

plantea a los países, el objetivo general del Instituto para el período 1994-1998 es:

APOYAR A LOS ESTADOS MIEMBROS PARA LOGRAR EL DESARROLLO AGROPECUARIO SOSTENIBLE, EN EL MARCO DE LA INTEGRACIÓN HEMISFÉRICA, Y COMO CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO RURAL HUMANO.

El **DESARROLLO AGROPECUARIO SOSTENIBLE** constituye una propuesta con dos dimensiones estrechamente vinculadas:

1. Una incorpora las transformaciones de sus procesos productivos y comerciales, para lograr una agricultura más competitiva, que satisfaga las necesidades de las generaciones presentes, y que fomente el manejo racional de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.
2. La otra se refiere a una transformación institucional que impulse un arreglo organizacional con dos características: a) una "nueva función pública" para los sectores público y privado, y b) una "nueva actitud de cooperación" al interior de cada sector y entre ambos.

De esa forma se les da viabilidad económica, social y política a esas tres transformaciones de la agricultura y del medio rural que están basadas en la necesaria transformación social y humana. Además, para ello es importante tomar en cuenta los procesos de apertura económica y de reformas del Estado y del sector privado, así como los avances que se están dando hacia la integración hemisférica.

El desarrollo rural humano se plantea como un proceso social, económico y político que impulsa el cambio de las sociedades rurales y de las relaciones asimétricas que éstas mantienen con la so-

ciudad global y la economía nacional. También se plantea como un resultado superior que, basado en una organización de la sociedad, propicie el mejoramiento de la calidad de vida de la población rural.

Este proceso busca:

- **Elevar la producción y productividad de la agricultura comercial y campesina.**
- **Crear un mayor número de oportunidades en el campo, que a partir de una mejor distribución de los recursos productivos y de la diversificación, reconversión y valorización de la producción, fortalezcan el mercado interno, incrementen la competitividad del aparato productivo y logren una distribución más equitativa de sus beneficios.**
- **Promover y apoyar la organización social y empresarial de los pequeños agricultores y de la población rural.**
- **Integrar con decisión y firmeza a la mujer y a la juventud rural en el proceso de desarrollo.**
- **Mejorar el acceso de la población rural a los servicios esenciales, como salud, agua potable, vivienda, energía, recreación y educación.**
- **Generar un desarrollo regional y una distribución de la población en el territorio que sean más equilibrados.**

- Garantizar la preservación de los recursos naturales y un manejo adecuado del medio ambiente.
- Asegurar el respeto estricto a la diversidad cultural.

Las acciones del IICA para el período 1994-1998 se enmarcan en la búsqueda del desarrollo rural humano. Sin embargo, se reconoce que una institución especializada en la agricultura sólo cubre algunos de los aspectos requeridos para alcanzar dicho fin. Por ello, se deben establecer alianzas estratégicas para poder atender, en conjunto con otras organizaciones, las exigencias y el gran reto que ello impone. Las alianzas estratégicas con instituciones de reconocido prestigio, interesadas en campos de la agricultura o complementarios ampliarán las posibilidades del Instituto para atender las demandas y los retos complementarios a su campo de acción impuestos por la búsqueda del desarrollo rural humano.

II. Objetivos Específicos

El IICA apoyará los esfuerzos de los sistemas institucionales de los países miembros en la búsqueda de los siguientes objetivos específicos:

- **UNA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA QUE PROPICIE LA DIVERSIFICACIÓN, RECONVERSIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN, CON BASE EN UNA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA QUE CONTEMPLA LA EFICIENCIA PRODUCTIVA Y LA PROTECCIÓN HUMANA Y ECOLÓGICA.**
- **UNA TRANSFORMACIÓN COMERCIAL QUE PERMITA ELEVAR LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD NACIONAL Y REGIONAL DE LOS SISTEMAS AGROALIMENTARIOS EN LOS**

MERCADOS INTERNOS E INTERNACIONALES, EN EL MARCO DE LOS AVANCES HACIA UNA INTEGRACIÓN HEMISFÉRICA.

- **UNA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL QUE REDEFINA LA "FUNCIÓN PÚBLICA" PARA LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO, QUE IMPULSE UNA NUEVA ACTITUD DE COOPERACIÓN AL INTERIOR DE CADA SECTOR Y ENTRE AMBOS, Y QUE PROPICIE SU ARTICULACIÓN EN SISTEMAS INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONES MÁS EFECTIVAS QUE VIABILICEN LAS TRANSFORMACIONES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES.**

En esos tres tipos de transformaciones, se consideran las relaciones técnico-económicas y las relaciones sociales que las sustentan; se le da especial relevancia al papel que tiene en cada una el cambio requerido para lograr una transformación social y humana que propicie una mejor distribución de los recursos productivos y la organización social de la población rural. Esto es fundamental para que el contenido de cada transformación sea coherente con los tres elementos centrales del enfoque de desarrollo (sostenibilidad, equidad y competitividad).

El IICA, en el planteamiento de sus objetivos, general y específicos, reconoce que su impacto depende, en gran parte, de la implementación de la acción prevista y de la superación de factores limitantes externos al Instituto.

Algunos factores externos que condicionan el logro de los objetivos planteados son la baja importancia relativa que otorgan algunos gobiernos a la agricultura y al medio rural, la falta de estabilidad macroeconómica, la carencia de políticas sociales, ambientales y económicas que posibiliten el crecimiento con equi-

dad ambientalmente sostenible, y la insuficiencia de recursos económicos, entre otros.

III. Estrategia General

Para alcanzar los objetivos planteados en el período que comprende este PMP, la acción del Instituto será guiada por la siguiente estrategia general:

EL IICA MEJORARÁ SU EFECTIVIDAD, MEDIANTE UNA COOPERACIÓN TÉCNICA PARTICIPATIVA, DIFERENCIADA POR REGIONES Y CONCENTRADA EN INSTITUCIONES RELEVANTES DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO DE SUS PAÍSES MIEMBROS.

El principio de **EFECTIVIDAD** se refiere a poner en marcha una organización que sea eficiente en el uso de sus recursos y eficaz en la definición y logro de sus resultados.

La **COOPERACIÓN TÉCNICA PARTICIPATIVA** constituye una forma de trabajo institucional con dos dimensiones. La primera se encuentra al interior del Instituto y se basa en el trabajo en equipos interdisciplinarios de sus técnicos. La otra, de índole externa, establecida con organizaciones públicas y privadas, se basa en el trabajo en equipos interinstitucionales con profesionales nacionales y productores que enfrentan diariamente los problemas que desean solucionar. Esta forma de trabajo debe privilegiar la modalidad de "transferir y aprender haciendo".

La **DIFERENCIACIÓN POR REGIONES** se refiere a reconocer las diferencias sociales, culturales, ecológicas y productivas entre regiones, subregiones, países e incluso al interior de éstos, lo cual complementa la estrategia general con estrategias diferenciadas para cada región y dentro de ellas. El diseño y operacionalización de

cada estrategia regional estarán supeditados a las demandas expresadas en términos de necesidades y prioridades nacionales.

Mediante la CONCENTRACIÓN EN INSTITUCIONES el IICA buscará fortalecer las instituciones claves representativas de los sectores público y privado, propiciando organizaciones que también se guíen por el principio de efectividad. Se implantarán procesos articulados de conducción efectiva que incorporen la definición de una "nueva función pública" y de nuevos vínculos con los diferentes agentes públicos y privados, en términos de sistemas institucionales que contribuyan significativamente al desarrollo agropecuario sostenible y al desarrollo rural humano. De esta forma se espera lograr un efecto multiplicador de gran impacto.

La estrategia general tiene dos elementos:

- 1. Una OFERTA DE COOPERACIÓN CON EXCELENCIA TÉCNICA, la que resulta de la concentración del esfuerzo institucional en áreas estratégicas, con una orientación a la acción en función de problemas críticos para los países.**

Para consolidar la excelencia y competitividad de la cooperación técnica, el IICA organizará sus esfuerzos con base en la concentración en áreas estratégicas y servicios o centros especializados. Dichas áreas responden a los objetivos específicos de este PMP, a las necesidades expresadas por los Estados Miembros y a la capacidad actual y potencial del IICA y de las instituciones nacionales.

- 2. Una capacidad de RESPUESTA SELECTIVA A DEMANDAS de los países, apoyada en alianzas estratégicas que potencien la acción del Instituto.**

Mediante estas alianzas se desarrollará una vinculación estrecha y una complementariedad de recursos con otras instituciones, como requisito para lograr un mayor impacto de la acción de cooperación técnica.

CAPITULO III: AREAS DE CONCENTRACION Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS

El reto que enfrentan los países para alcanzar el desarrollo agropecuario sostenible en la búsqueda del desarrollo rural humano es grande. Ello conlleva a que sus demandas de apoyo sean muy variadas. Sin embargo, en el mediano plazo, los países valorarán la acción del Instituto, en la medida en que éste apoye efectivamente sus procesos para forjar las transformaciones productivas, comerciales e institucionales requeridas para alcanzar ese desarrollo agropecuario sostenible.

Las acciones del IICA no tendrán un impacto significativo, si su esfuerzo se diluye en atender todas las demandas que se le plantean. Para ello, debe encontrar un equilibrio entre lo urgente y lo importante. Además tiene que concentrar sus esfuerzos en un número reducido de temas estratégicos, para así generar resultados prácticos de alta calidad técnica.

Por su naturaleza, algunos temas estratégicos se interrelacionan con mayor intensidad, siendo útil agruparlos, para que así su desarrollo sea más efectivo. Al mismo tiempo, estos conjuntos de temas tienen diferente grado de especialización y pueden mostrar diferencias de enfoque, por lo que conviene concentrarlos en dos categorías: **Áreas de Concentración y Servicios Especializados.**

El elemento común en ambas categorías es su flexibilidad para adoptar diferentes componentes de acuerdo con los cambios en las prioridades de los países. Esta flexibilidad da al Instituto la oportunidad de adaptarse, en su perspectiva estratégica y en su proyección operativa, a los cambios en el contexto externo y a las nuevas demandas de los países.

Las Areas de Concentración agrupan componentes que contienen temas subsectoriales considerados prioritarios para el desarrollo agropecuario sostenible. El trabajo de ellas considera el desarrollo metodológico y conceptual requerido para asumir la responsabilidad principal de apoyar a instituciones subsectoriales especializadas públicas y privadas de los países, en la aplicación de esos conceptos y métodos, para mejorar su efectividad.

Los Servicios Especializados agrupan componentes que contienen temas globales con los cuales apoyan o potencian la acción de las Areas de Concentración y realizan las siguientes acciones de apoyo: recopilar información, documentar y adaptar experiencias exitosas en los países, y ayudar a las oficinas del IICA en los países a responder a las demandas de los países.

Las Areas de Concentración son las siguientes:

- Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones.
- Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria.
- Sanidad Agropecuaria.
- Desarrollo Rural Sostenible.

Los Servicios Especializados son los siguientes:

- Capacitación, Educación y Comunicación.
- Información, Documentación e Informática.

I. Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones

Esta Area de Concentración reconoce que las políticas sectoriales para la modernización de la agricultura están condicionadas entre otras por a) las políticas macroeconómicas inherentes a los procesos de estabilización económica y de reforma estructural, incluyendo las condicionalidades de los préstamos externos; b) los compromisos internacionales del proceso de reforma agrícola contenidos en tratados tales como el GATT 94, Acuerdos de Libre Comercio y los Compromisos de Integración Subregional y c) el servicio de la deuda y la capacidad de canalizar el ahorro interno y externo hacia proyectos de inversión.

Dentro de este marco, es necesario identificar nuevos instrumentos de política socioeconómica que permitan a los agentes económicos interpretar correctamente los signos del mercado, contrarrestar sus distorsiones y aprovechar al máximo las nuevas oportunidades, y también encarar los desafíos del nuevo entorno del desarrollo económico y social. Por otra parte, se deben adoptar políticas e instrumentos idóneos para contrarrestar los posibles efectos distributivos de carácter negativo que pueden generar las políticas de ajuste y de liberalización comercial. De aquí que la política de financiamiento y de inversiones no sólo debe contemplar el incrementar el acervo de los activos físicos, sino también los aspectos tecnológicos, organizativos y de formación de capital humano y gerencial.

Debido a lo anterior, es de importancia que las políticas de desarrollo para el sector se analicen, diseñen y ejecuten tomando en cuenta las implicaciones económicas, sociales y de impacto sobre los recursos naturales y el ambiente, con el propósito de promover un equilibrio entre el crecimiento, la equidad y la sostenibilidad.

En este contexto, esta Área de Concentración apoya a las instituciones públicas y privadas de los países vinculadas al desarrollo agropecuario sostenible para que: a) valoren el alcance e implicaciones de los Acuerdos Internacionales y de los Programas de Reformas en las Políticas Económicas; estén en condiciones de analizar el impacto socioeconómico de ellas, en especial en el combate contra la pobreza rural, y refuercen la capacidad de diálogo con las autoridades económicas; b) identifiquen nuevos instrumentos de política socioeconómica, diseñen programas que mejoren la competitividad de los sistemas agroalimentarios, distribuyan más equitativamente sus beneficios y preserven la calidad de los recursos naturales y del medio ambiente; c) identifiquen campos y nuevas formas de financiamiento de la inversión para la agricultura; d) organicen y adecuen sus sistemas de comercialización internos y externos a las nuevas reglas derivadas del comercio internacional y de las políticas de ajuste; y e) identifiquen oportunidades en los mercados internacionales y desarrollen sus capacidades para promover las inversiones en el sector agropecuario y forestal de los países.

A. Objetivo

Contribuir al desarrollo de las capacidades técnicas e institucionales públicas y privadas, para generar planteamientos de políticas socioeconómicas y mecanismos de comercio interno e internacional que: a) mejoren la competitividad nacional e internacional de los sistemas agroalimentarios; b) garanticen la preservación y valorización de los recursos naturales y un manejo adecuado del medio ambiente; y c) distribuyan equitativamente los beneficios del proceso de apertura comercial e integración regional.

B. Contenido

Dentro de esta Área de Concentración, las acciones de cooperación técnica del IICA, en apoyo a los sectores público y privado, se agrupan en: a) Políticas Socioeconómicas, y b) Comercio Interno e Internacional.

1. Políticas Socioeconómicas

- a) Análisis de políticas socioeconómicas (macro y sectoriales) e identificación de nuevos instrumentos que mejoren la competitividad de los sistemas agroalimentarios, contribuyan a una distribución más equitativa de sus beneficios y preserven la calidad de los recursos naturales y del medio ambiente.
- b) Identificación de instrumentos de políticas socioeconómicas que apoyen la reconversión productiva, especialmente la referida al pequeño productor, y que en ese contexto refuercen el papel de la mujer y de la juventud rural.
- c) Análisis de formas alternativas y novedosas de los sistemas de financiamiento para la agricultura, que promuevan las inversiones públicas y privadas requeridas para transformar al sector agropecuario y rural en un eje dinámico que lidere el proceso de inserción en el nuevo contexto internacional y regional.
- d) Armonización y coordinación de políticas entre países, en el marco de procesos de integración

subregional, regional e interamericana, fortalecimiento del CORECA, CONASUR, CARICOM y otros organismos de integración regional.

- e) Información sobre el comportamiento socioeconómico de la agricultura.
- f) Mecanismos para la modernización de los sectores público y privado, y para la cooperación entre ambos.
- g) Promoción de una red interamericana agroempresarial que facilite el intercambio de información y experiencias.

2. Comercio Interno e Internacional

- a) Perfeccionamiento de la organización y estructura de los mercados internos ante las políticas de apertura comercial y liberalización económica.
- b) Desarrollo y modernización de mecanismos de comercialización, tales como instrumentos de estabilización, las juntas de comercialización (*marketing boards*) y bolsas de productos agropecuarios.
- c) Identificación de oportunidades de mercado derivadas de las nuevas normas del comercio internacional.
- d) Organización y concertación nacional y regional de los sectores público y privado para el desa-

rollo del comercio, la penetración de mercados externos y la inversión en el sector agropecuario.

- e) Desarrollo de capacidad para negociaciones comerciales agropecuarias bilaterales y multilaterales.
- f) Información sobre oportunidades de comercio e inversiones derivadas del nuevo entorno económico internacional.

II. Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria

La producción es el resultado de la aplicación, por parte de empresarios y trabajadores del agro, de conocimiento y tecnología a la base de los recursos naturales que sustentan el sistema productivo. Implícito en ello está el reconocimiento de que los volúmenes, niveles y calidad de la producción, no sólo dependen de relaciones técnicas, sino también de las relaciones sociales que fundamentan la organización de la producción; de ahí la importancia de la dimensión humana en los procesos productivos.

Esta Area de Concentración busca que las instituciones públicas y privadas desarrollen e incorporen respuestas tecnológicas apropiadas a las condiciones ecológicas y socioeconómicas de cada país. Se busca, asimismo, que las instituciones diseñen e implementen políticas que fortalezcan los procesos de innovación tecnológica y promuevan sistemas de producción agropecuaria sostenibles y competitivos que ayuden a distribuir más equitativamente los beneficios del desarrollo económico. También se contempla apoyar a las instituciones nacionales, regionales e internacionales que

luchan contra la contaminación ambiental y contra el deterioro de las aguas, el suelo, la flora y la fauna.

A. Objetivo

Apoyar la generación, adaptación y transferencia de tecnologías que faciliten el desarrollo de sistemas de producción agropecuaria y agroindustrial, ajustados a las diversas características socioeconómicas de los productores, y que aseguren un manejo racional y competitivo de la base de recursos naturales.

B. Contenido

En esta Area de Concentración las acciones concretas de cooperación técnica del IICA, que se orientarán a apoyar y promover los esfuerzos de los sectores público y privado de los países miembros, se agrupan en tres componentes: a) Ciencia y Tecnología, b) Recursos Naturales, y c) Producción Agropecuaria.

1. Ciencia y Tecnología

- a) **Cooperación recíproca bilateral, con la participación de PROCIANDINO, PROCISUR, PROCITROPICOS, PROCÓDER, PRODAR, PROMECAFE y otros programas del IICA, entre instituciones públicas y privadas y países. Dicho fortalecimiento implica la incorporación, a esos mecanismos, de las instituciones orientadas al manejo de los recursos naturales relacionados con la agricultura.**

- b) **Modernización de los INIAs y de otras entidades tecnológicas para mejorar su efectividad. Contribuir a la organización de un sistema regional de instituciones de tecnología agropecuaria para América Central y el Caribe.**
- c) **Organización de un sistema interamericano de instituciones de generación y transferencia de tecnología relacionadas con el desarrollo agropecuario sostenible, documentando y aprovechando sus experiencias para el beneficio de los países miembros. En dicho sistema se buscará el apoyo y participación de centros internacionales como el ISNAR, el CIAT, el CIMMYT y el CIP. A su vez, este sistema sería un mecanismo de respaldo técnico-político para las propias instituciones nacionales de investigación.**
- d) **Fortalecimiento de las sociedades científico-tecnológicas agropecuarias del hemisferio, para que aumenten su impacto en el desarrollo e innovación tecnológica y en la conservación y el manejo de los recursos naturales.**
- e) **Participación de las universidades y escuelas de agricultura, en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta el desarrollo agropecuario sostenible. Esta participación es posible a través de sus programas de formación profesional, de cursos cortos de actualización a los profesores y de actividades de investigación científico-tecnológica y de extensión agropecuaria.**

- f) **Desarrollo de sistemas nacionales, regionales e internacionales de información sobre innovación tecnológica y transferencia de tecnología.**
- g) **Elaboración y ejecución de políticas para la promoción de la innovación tecnológica y la transferencia de tecnología.**
- h) **Construcción de nuevos modelos institucionales como parte de sistemas nacionales de innovación y transferencia tecnológica.**
- i) **Desarrollo de nuevos patrones tecnológicos que conduzcan al incremento de la producción, la productividad y la articulación agroindustrial, sin descuidar la conservación del medio ambiente y los recursos naturales.**

2. Recursos Naturales

- a) **Elaboración y ejecución de políticas y normas (por ejemplo, la propiedad intelectual) para la conservación y el manejo de los recursos naturales.**
- b) **Conservación, multiplicación, distribución y uso de recursos genéticos, tomando como base la infraestructura existente en centros internacionales e instituciones de investigación en los países miembros.**

- c) **Formulación de metodologías para contar con indicadores de agricultura sostenible, en ecosistemas, cuencas y sistemas productivos existentes en los países.**
- d) **Preservación y utilización sostenible de la diversidad biológica, a fin de prevenir y combatir las causas de su pérdida.**

3. Producción Agropecuaria

- a) **Diversificación y reconversión de la producción desde la perspectiva del sector agropecuario ampliado, promoviendo toda la cadena agroalimentaria, con una clara orientación al mercado.**
- b) **Realización de diagnósticos e investigaciones sobre el potencial productivo para promover la reconversión y la innovación tecnológica con base en las opciones de mercado.**
- c) **Capacitación y cooperación técnica en metodologías y gestión moderna para la reconversión y la innovación tecnológica.**
- d) **Desarrollo de metodologías de priorización de cultivos y crías para lograr un desarrollo agropecuario sostenible.**

III. Sanidad Agropecuaria

Esta Area de Concentración ayudará a resolver problemas causados por la presencia y el impacto de plagas y enfermedades de los animales y plantas que limitan la producción y el comercio

de productos agropecuarios, a fin de facilitar el comercio internacional seguro de los mismos.

El IICA prestará su apoyo a los países, en articulación con otras instituciones que trabajan en protección animal y vegetal, para lo cual establecerá alianzas estratégicas con organizaciones como OIE, NAPPO, FAO, OIRSA, OPS y la Comisión Tripartita de Salud Animal Canadá-México-USA, entre otras. Esa coordinación permitirá, al mismo tiempo, aumentar la eficiencia y lograr economía de recursos humanos y financieros.

A. Objetivo

Apoyar a las instituciones públicas y privadas, en el diseño de estrategias de protección agropecuaria que permitan controlar las plagas y enfermedades y evitar el ingreso de enfermedades exóticas, contribuyendo a asegurar el comercio de productos agropecuarios, el incremento de la producción agropecuaria y la sostenibilidad del medio ambiente.

B. Contenido

Las acciones concretas de cooperación técnica del IICA, en apoyo a los sectores público y privado, dentro de esta Área de Concentración, se agrupan en dos componentes: a) Normas Internacionales Sanitarias y Fitosanitarias, y b) Manejo de Plagas y Enfermedades.

1. Normas Internacionales Sanitarias y Fitosanitarias

- a) **Armonización de patrones y normas sanitarias y de protección ambiental, relativos al comercio agropecuario nacional e internacional.**
- b) **Utilización y adopción de metodologías de análisis de riesgo y estrategias de reducción de riesgos.**
- c) **Información confiable sobre el riesgo de las enfermedades y plagas de los productos agropecuarios.**
- d) **Información sobre la prevalencia, incidencia y distribución de plagas y enfermedades, sobre legislación y normas sanitarias relacionadas con el comercio agropecuario internacional, incluidas las normas sobre niveles de residuos y restricciones en el uso de plaguicidas y productos veterinarios.**

2. Manejo de Plagas y Enfermedades

- a) **Desarrollo de redes de laboratorios de salud animal y sanidad vegetal, con la participación de instituciones públicas y del sector privado, que permitan un diagnóstico oportuno de las principales plagas y enfermedades de los animales y plantas.**
- b) **Desarrollo de sistemas nacionales de monitoreo de plagas y enfermedades.**
- c) **Desarrollo de programas para el manejo integrado de plagas y enfermedades de las plantas, con el fin de reducir los impactos ambientales provocados por agroquímicos.**

- d) **Apoyo a los países en sus esfuerzos por fortalecer sus servicios de salud animal y sanidad vegetal, estimulando y fomentando la participación del sector privado.**
- e) **Fortalecimiento y establecimiento de sistemas nacionales para emergencias en salud animal y sanidad vegetal, creando la capacidad de respuesta inmediata frente a la presencia de plagas y enfermedades exóticas.**
- f) **Cooperación entre los servicios de cuarentena y emergencia agropecuaria en el hemisferio en materia de capacitación, consulta e información, así como para acciones de exclusión de plagas, verificación de origen, etc.**
- g) **Establecimiento de un Sistema de Consulta Internacional en normas, metodologías, patrones e información sobre sanidad agropecuaria.**
- h) **Desarrollo de programas para el control y erradicación de enfermedades y plagas de los animales, así como para la detección y control de residuos químicos, hormonales y antibióticos en productos de origen animal.**
- i) **Desarrollo de mecanismos de intercambio y cooperación recíproca mediante las redes de laboratorios, que faciliten el intercambio de información, la movilización de capacidades técnicas, la realización de actividades conjuntas, el aprovisionamiento de antígenos y reactivos para pruebas biológicas, etc.**

IV. Desarrollo Rural Sostenible

Esta Area de Concentración centrará primordialmente sus esfuerzos metodológicos y operativos para opayar el diseño de estrategias nacionales, políticas, programas y proyectos de desarrollo agropecuario rural sostenible, vinculándose coherentemente con la política económica y social. Para tal fin se fortalecerá el enfoque microrregional y la utilización de bases de datos geográficamente referenciados que el Instituto viene promoviendo. En este contexto es de vital importancia fortalecer los procesos de modernización productiva y organización de los productores para la gestión agroempresarial y su inserción en los procesos de transformación (productiva, comercial e institucional) del sector. En consecuencia, es necesario fortalecer los encadenamientos de la producción primaria con la agroindustria, al mismo tiempo que se asigna énfasis particular a la mujer rural y a la juventud como actores claves del proceso de desarrollo.

Además, utilizará y desarrollará experiencias exitosas a partir de las cuales se diseñen modelos alternativos, que incluyan la caracterización agrosocioeconómica y la formulación de metodologías e instrumentos de trabajo que impulsen el desarrollo agropecuario rural sostenible. Estas experiencias servirán como referencias para propósitos de capacitación y adaptación a otros países. Así se articulará la acción del IICA en correspondencia con los procesos de modernización y desarrollo institucional, incluida la descentralización. También apoyará a los países en sus esfuerzos de articular los programas de desarrollo agropecuario y rural con el combate contra la pobreza y con el desarrollo agroindustrial rural.

A. Objetivo

Fortalecer el sistema institucional público y privado vinculado al desarrollo agropecuario y rural en sus esfuerzos por superar los problemas relacionados con los aspectos productivos, así como aquellos vinculados con el incremento de oportunidades para que la población rural mejore sus destrezas y habilidades y viabilice el manejo sostenible de los recursos naturales renovables.

B. Contenido

Esta Area de Concentración agrupa dos componentes: a) Organización de los Productores para la Gestión Agroempresarial, y b) Modernización Rural y Desarrollo Institucional.

1. Organización de los Productores para la Gestión Agroempresarial

- a) **Apoyará a las organizaciones de productores e instituciones responsables por el desarrollo rural sostenible, capacitando en servicio a sus cuadros técnicos en la elaboración y ejecución de instrumentos de políticas, programas y proyectos especializados.**
- b) **Contribuirá con instituciones nacionales y ONGs a la capacitación de productores, en aspectos organizacionales, técnicos y gerenciales.**
- c) **Apoyará a los organismos públicos y privados para preparar a sus recursos humanos de manera que puedan capacitar las organizaciones de beneficiarios de los programas y proyectos de desarro-**

llo rural, en su gestión y en la prestación de los servicios de apoyo a la producción y al financiamiento de sus operaciones.

- d) Trabajaré apoyando a las instituciones nacionales correspondientes (e.g. instituciones públicas, ONGs, y sector privado) en programas y proyectos productivos agropecuarios.
- e) Propiciará el fortalecimiento y la integración de las redes especializadas potenciando la cooperación técnica horizontal en los temas de desarrollo rural, mujer y juventud rural.

2. Modernización Rural y Desarrollo Institucional

- a) Apoyará el desarrollo de metodologías para la planificación y el manejo de instituciones, microrregiones, programas, empresas y proyectos para el desarrollo rural sostenible.
- b) Apoyará la elaboración de estudios de casos de modernización y transferencia institucional del sector público al privado, así como la difusión y adaptación de experiencias exitosas que puedan ir configurando modelos de desarrollo rural sostenible. Estos modelos pueden enfatizar el conjunto o algunos de sus componentes (e.g. crédito, transferencia de tecnología, comercialización, gestión y otros).
- c) Apoyará el desarrollo de metodologías para diagnósticos, estrategias, apoyo técnico, gestión, inversión y financiamiento para la agroindustria

rural, así como la promoción de redes nacionales y regionales sobre agroindustria rural en el contexto de programas de desarrollo rural.

- d) Apoyará el diseño de estrategias nacionales, políticas, programas y proyectos para mejorar la inserción de la juventud y para apoyar la participación amplia de la mujer en estos procesos de desarrollo y producción rural; la promoción y fortalecimiento de redes a nivel regional (PROCODER y PRODAR) e interamericano para el intercambio de experiencias y conocimientos; y el impulso de alianzas estratégicas con otros organismos internacionales interesados en el tema.

V. Capacitación, Educación y Comunicación

Este Servicio Especializado está orientado al proceso de enseñanza-aprendizaje profesional y técnico, formal e informal, para el desarrollo de los recursos humanos del sector agropecuario de la región.

Este Servicio Especializado comprende tres componentes: a) Capacitación, b) Educación y c) Comunicación.

1. Capacitación

La capacitación que el Instituto se propone brindar considera cuatro aspectos centrales:

- a. **Capacitación en áreas temáticas prioritarias para los países y acordes con las Areas de Concentración definidas por el IICA en su PMP. Será ejecutada priorita-**

riamente en el marco de proyectos de cooperación técnica, encontrando su sentido como parte de una acción sistemática orientada al logro de los objetivos específicos de los proyectos.

- b. **Asistencia técnica en el diseño e implementación de Estrategias y Programas de Capacitación.** Se brindará a los diversos organismos públicos y privados nacionales que desarrollan actividades de capacitación para el sector agropecuario, a los efectos de fortalecer las capacidades nacionales relativas a la formación de los recursos humanos para la agricultura.
- c. **Desarrollo de la capacidad interna del IICA.** Como aspecto relevante de la política de desarrollo de los propios recursos humanos, este Servicio apoyará a la Dirección de Recursos Humanos con la capacitación interna del personal, que se realizará en forma sistemática, y centrada en tres líneas específicas: aspectos instrumentales; aspectos específicamente técnicos relacionados con las Areas de Concentración del Instituto; y aspectos gerenciales.
- d. **Becas para el perfeccionamiento de los recursos humanos.** El Instituto fortalecerá el programa de becas que viene implementando, como mecanismo que permite ampliar las oportunidades de desarrollo de los recursos humanos, procurando al mismo tiempo incrementar los recursos del programa con la participación de otros organismos, así como de los mismos países beneficiarios.

Dada su condición de organismo especializado del Sistema Interamericano en materia de cooperación para la agricultura,

el IICA buscará coordinar esfuerzos con organismos e instituciones públicas y privadas, con el fin de potenciar la cooperación técnica en materia de desarrollo de los Recursos Humanos para la modernización de la agricultura.

2. Educación

En lo referente a la Educación, el Instituto se propone apoyar a las Instituciones de Educación Agrícola Superior (EAS), en su importante tarea de formar futuros profesionales cuyos perfiles respondan a los requerimientos y desafíos de la agricultura de nuestros países. Al respecto prevé las siguientes cuatro líneas de acción:

- a. **Facilitar**, en las Instituciones de Educación Agrícola Superior (EAS), procesos tendientes a adecuar la formación de los futuros profesionales (en sus diversos aspectos como: modelos institucionales, currícula, etc.) a la nueva situación de la agricultura en los países, y a los nuevos desafíos que la misma plantea. Dicha adecuación deberá contemplar la acción académica como un conjunto integrado por las dimensiones de investigación, formación de pre y posgrado, y servicios a la comunidad (e.g. capacitación, extensión).
- b. **Apoyar** prioritariamente redes de Investigaciones de Educación Agrícola Superior (EAS), otorgando un lugar secundario a apoyos puntuales a instituciones individuales, que podrían dispersar la acción del IICA y disminuir su impacto.
- c. **Contribuir**, en el marco de las redes, a generar proyectos específicos de interés conjunto, orientados funda-

mentalmente a facilitar la reconversión académica en función de los nuevos desafíos que plantea la agricultura, y al fortalecimiento de las Instituciones de Educación Agrícola Superior (EAS).

- d. **Coordinar su acción de cooperación técnica con otros organismos que vienen trabajando en el tema, como es el caso de FAO.**

3. **Comunicación**

Este componente es el medio para que la generación de conocimiento técnico pueda llegar a los productores y pueda ser usada por ellos y otros agentes de la cadena agroalimentaria.

La comunicación, en sus enfoques informativo y educativo, es la base sobre la cual descansarán las diferentes acciones del IICA, tanto para la disseminación de información técnica y de conocimientos socioeconómicos relacionados con la agricultura y el medio rural interamericano, como para la proyección de su imagen institucional.

Las acciones de apoyo de este componente consideran los siguientes aspectos:

- a) **Comunicación para el desarrollo agropecuario sostenible.** Se reforzarán los procesos de comunicación educativa en apoyo al desarrollo agropecuario sostenible, mediante el diseño e implementación de metodologías, la producción y divulgación de mensajes técnicos y la formación de facilitadores de la comunicación.
- b) **Uso de medios de comunicación masiva.** Se mejorará la capacidad de los comunicadores en la producción de

programas de radio y televisión y de medios impresos para el sector agrícola y rural.

- c) **Producción y distribución de materiales educativos.** Se fortalecerá la capacidad de producción y distribución de materiales para usos masivos y grupales por parte de los agentes institucionales vinculados al desarrollo agropecuario sostenible.
- d) **Diseño e implementación de políticas y estrategias de comunicación.** Se cooperará con las instituciones del sector agropecuario para el diseño de estrategias y políticas comunicacionales, destinadas a facilitar los procesos de transformación que se propongan realizar.
- e) **Sistemas institucionales de información técnico-científica.** Se apoyará a instituciones públicas y privadas para el diseño y fortalecimiento de sus sistemas de información técnico-científica, a fin de facilitar sus procesos de generación y transferencia tecnológicas.

VI. Información, Documentación e Informática

La información, documentación e informática son tres aspectos complementarios para consolidar los procesos de transferir conocimientos, habilidades y destrezas, y para mejorar la comunicación entre las diferentes unidades administrativas. Este Servicio Especializado realizará acciones de apoyo a instituciones nacionales y a las unidades del Instituto.

Este Servicio Especializado comprende: a) Información, b) Documentación, y c) Informática.

1. La información se refiere a:

- a) **Diseño y montaje de un sistema para almacenar datos e información básica sobre agro-socioeconomía, geográficamente referenciada, en que se incorporen específicamente aspectos de producción, comercio, procesamiento y consumo. Con esa base se trabajará para mejorar la capacidad de análisis para la generación de informes sobre la situación y las perspectivas de la agricultura y el medio rural.**
- b) **Desarrollo e implementación de metodologías para difusión de estrategias de desarrollo agropecuario sostenible y de desarrollo rural humano.**

2. La documentación se refiere al proceso de ordenar y almacenar información escrita de manera que sea fácil y oportunamente recuperable. Su fin principal es ofrecer información bibliográfica confiable, sistemática y clasificada. Las acciones de apoyo de este campo se concentrarán en los siguientes aspectos:

- a) **Fortalecimiento de los sistemas nacionales de información y documentación. Se procurará mejorar la capacidad de los centros de documentación y bibliotecas nacionales, para que adopten sistemas que permitan el flujo rápido, selectivo y oportuno de la información.**
- b) **Mejoramiento del acceso a sistemas internacionales y a tecnologías modernas de información agropecuaria. Se favorecerá la conexión de los países con redes internacionales de información bibliográfica.**

- c) **Acceso a bases de datos bibliográficos internacionales, regionales y nacionales.** Se facilitará el acceso a bases de datos bibliográficos sobre temas específicos y generales relacionados con la agricultura internacional, regional y nacional y con el medio rural. Se procurará que esas bases sirvan como centro de referencia.

3. La **informática** se refiere al desarrollo de sistemas de comunicación ágiles y eficientes que satisfagan las necesidades que imponen los retos de una institución descentralizada, de carácter interamericano. En este sentido apoyará el fortalecimiento de los sistemas automatizados en el Instituto, con el fin de contar con una red de información integrada que posibilite mayor eficiencia y eficacia.

Con el apoyo de la documentación y la informática, la generación de datos en las oficinas del IICA en los países y el análisis de información en las Areas de Concentración y en los Servicios Especializados, se creará el Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura (CRIIA).

CAPITULO IV: ESTILO E INSTRUMENTOS DE LA COOPERACION TECNICA

El desarrollo de las capacidades técnicas y profesionales en los países, define una nueva relación en la cooperación que ofrecen los organismos internacionales. En tal sentido, el IICA en el nuevo contexto internacional, reforzará su papel de facilitador y articulador de recursos técnicos y financieros y de cooperación técnica más específica y de alta calidad.

Para ellos se requiere por una parte adecuar la institución a las nuevas demandas por medio de un proceso de modernización que conduzca a ofrecer servicios de alta calidad, desarrollando al máximo las potencialidades de sus recursos humanos. Por otra parte desarrollará un enfoque de cooperación técnica participativa en la que se incluye una creciente relación con los servicios técnicos nacionales, para responder más efectivamente a las demandas de los Estados Miembros.

I. PRINCIPIOS BASICOS

Este estilo de cooperación técnica esta caracterizado por:

A. Participación

La presente administración del Instituto propone un estilo de **Gerencia Participativa Incluyente**, vinculando más efectivamente a todo el personal de las diferentes unidades operativas entre sí y con representantes de los sectores público y privado, al desarrollo y ejecución de la cooperación técnica que ofrece.

En el plano interno esta participación se orientará al desarrollo de una labor en equipo y al ejercicio de una comunicación efectiva entre las diferentes instancias de la Institución.

En el plano externo se orientará a lograr una mayor participación de los Organos Rectores de la Institución en las acciones de programación, ejecución y evaluación de la cooperación técnica. De igual manera se buscará fortalecer la relación con otras instancias del sector público y el sector privado, relacionadas con el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

B. Descentralización

La descentralización está orientada a transferir gradualmente mayores recursos financieros y humanos a los países, con el objeto de aumentar su capacidad de oferta de cooperación técnica y de toma de decisiones sobre el terreno.

En este contexto se establece un nuevo equilibrio entre la Sede Central y las oficinas del IICA en los países.

Bases para la descentralización:

1. Creación de Centros Regionales conformados por grupos de oficinas del IICA en los países, en adelante denominadas Agencias de Cooperación Técnica.

Estos Centros desarrollarán sus acciones con base en una estrategia diferenciada para cada Región. Para ello articularán el trabajo de las Areas de Concentración, de los Servicios Especializados y de las Unidades de Apoyo del Instituto, con el propósito de lograr por medio de grupos interdisciplinarios, un mayor impacto en el desarrollo agropecuario sostenible en los países miembros.

2. Conversión de las actuales oficinas del IICA en los países en las Agencias de Cooperación Técnica, mediante un proceso de desconcentración gradual y progresivo de los recursos humanos y financieros hacia los países. Esta nueva denominación obedece a la alta prioridad que se le asigna a la función técnica de la cooperación del IICA.

C. Flexibilidad

La flexibilidad se plantea como la capacidad del Instituto de adecuar de manera ágil y oportuna su acción en función de los cambios y de las demandas de cooperación por parte de los países.

Esta acción está caracterizada por:

1. La capacidad de crear mecanismos para analizar y proponer soluciones a situaciones de emergencia o a cambios significativos en los escenarios internos y externos que afectan al sector agropecuario de los países miembros.
2. Desarrollo de procedimientos para adecuar sus actividades a los cambios de prioridades en los países.
3. Mayor movilidad de los recursos que permitan hacer un uso pleno de las capacidades técnicas del Instituto.

D. Concentración

La concentración de la labor del Instituto está orientada, esencialmente, a lograr **una oferta de cooperación con excelencia técnica y de impacto significativo.**

La concentración tendrá las siguientes dimensiones:

1. **Concentración temática en las Areas de Concentración y Servicios Especializados.**
2. **Concentración geográfica.** Esta se logrará por medio de estrategias diferenciadas por región y la concentra-

ción de recursos técnicos en las regiones que ejecutan acciones de cooperación técnica que respondan a las características específicas de regiones y países.

3. **Concentración institucional.** Se llevará a cabo mediante la identificación y apoyo a instituciones claves del sector público y el privado, que tengan potencial para mejorar su efectividad y lograr un efecto multiplicador y de gran impacto.

II. Instrumentos para la Cooperación Técnica Participativa

Los mecanismos de cooperación técnica utilizan los siguientes instrumentos para la acción de cooperación del Instituto:

A. Apoyo técnico directo

Se refiere a colaborar con las instituciones públicas y privadas en la solución de problemas presentes y potenciales, mediante la aplicación de conceptos y metodologías y la adaptación de experiencias exitosas a sus propias realidades. La excelencia técnica del apoyo que brinda el Instituto se refleja en sus investigaciones y estudios, que dan solidez conceptual y metodológica a las propuestas de acción que generan los equipos interdisciplinarios en cada Área de Concentración y Servicio Especializado.

B. Capacitación

Para impulsar las transformaciones productivas, comerciales e institucionales que requieren el desarrollo agropecuario sostenible y el desarrollo rural humano, los directivos y técnicos deberán contar con una amplia gama de conocimientos. Por esta razón, es de

gran importancia apoyar la formación y mejoramiento de las capacidades humanas.

El IICA enfatiza y privilegia la importancia de la capacitación para la formación de una nueva generación de profesionales y técnicos que se enfrenten a los desafíos que el futuro depara al hemisferio.

Este esfuerzo usa como insumos la experiencia y el material que se generan con el apoyo técnico directo.

C. Investigaciones y estudios

Este instrumento de cooperación apoya a los dos anteriores y se nutre de ellos, para que los desarrollos conceptuales y metodológicos se orienten a la solución de problemas actuales y a la identificación de problemas potenciales.

D. Difusión de información

El IICA desarrollará un Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura (CRIIA), que proporcionará a sus Estados Miembros y a otros organismos información agro-socioeconómica necesaria para las decisiones de sus organizaciones públicas y privadas. Este Centro tendrá como responsabilidad principal almacenar y difundir información básica y especializada de agricultura a las demás unidades del Instituto y a los Estados Miembros, así también es responsable de realizar una publicación anual sobre el estado de la agricultura a nivel interamericano.

En forma complementaria, el Instituto también implementará estrategias de comunicación, para que de manera sistemática y continua los países miembros conozcan los resultados de la labor del IICA y de otras instituciones científicas y de enseñanza, relaciona-

das con los problemas de la agricultura, el desarrollo agropecuario sostenible y el desarrollo rural humano.

E. Redes de cooperación

El Instituto impulsará y apoyará la consolidación y operación de redes de cooperación técnica recíproca, con el fin de propiciar el intercambio de recursos humanos y genéticos, la planificación e implementación de investigaciones cooperativas en regiones y subregiones y la disseminación e intercambio de experiencias y conocimiento, entre otras acciones.

F. Foros para la discusión

La ejecución de una cooperación técnica participativa no puede limitarse a repetir ideas y modelos utilizados en los países, independientemente de lo exitosos que hayan sido. Los países y la región, en su conjunto, deben esforzarse en la búsqueda de soluciones novedosas que sean viables en el hemisferio.

El éxito en la búsqueda de soluciones novedosas dependerá, en buena medida, de la efectividad de los organismos internacionales para utilizar la capacidad nacional e internacional en favor de investigadores y de técnicos que hagan aportes que reflejen su experiencia acumulada. Esto permitirá tener acceso y recuperar talentos que en alguna medida se encuentran dispersos institucionalmente.

El IICA se propone articular, promover y organizar foros de discusión nacionales e internacionales sobre temas de importancia, cuyos resultados constituyan insumos válidos para ayudar a solucionar problemas presentes, a adelantarse a problemas potenciales del hemisferio y a apoyar la concreción del desarrollo agropecuario sostenible y el desarrollo rural humano.

G. Intermediación técnico-científica, financiera y administrativa

En muchos países e instituciones internacionales y nacionales existe capacidad técnico-científica instalada que puede ayudar a resolver los problemas de otros países. Sin embargo, esta capacidad aparece desarticulada, pues las instituciones que poseen la experiencia no siempre se articulan con los problemas reales de los países y de las regiones.

En este sentido, el IICA se esforzará en vincular, de manera efectiva, oportunidades de cooperación entre las instituciones técnico-científicas y los países. Así sería posible aportar a sus Estados Miembros ideas novedosas para fortalecer acciones orientadas a resolver problemas concretos.

La intermediación también deberá darse en el área financiera y administrativa. Además, deberá servir para propiciar el acercamiento entre los sectores privados de diferentes países. Esto es particularmente relevante, si se considera que la mayoría de los recursos tecnológicos y financieros disponibles para los países serán canalizados por medio del sector privado y se orientarán, en especial, a la modernización de la agricultura.

H. Servicios de apoyo y cooperación administrativa

Facilitarán la identificación, elaboración y ejecución de proyectos nacionales. Estos servicios deben tener un componente mínimo de apoyo técnico que los inserte también en las Áreas de Concentración o en los Servicios Especializados, y deberán verse como un medio que potencia el impacto de las acciones de la cooperación técnica.

CAPITULO V: RECURSOS INSTITUCIONALES

Los recursos institucionales son aquéllos que permiten a la institución cumplir con la tarea definida para el período de vigencia de este PMP. Estos recursos son fundamentalmente humanos y financieros.

La principal fortaleza del Instituto radica en sus recursos humanos. Por tanto, la política institucional se orientará a potenciar al máximo las capacidades de esos recursos y a desarrollar una cultura institucional que privilegie el trabajo en equipos interdisciplinarios y la participación del personal en todo el quehacer del IICA. Los recursos financieros, por su parte, se captarán y utilizarán para cumplir con excelencia lo definido en este PMP.

I. Recursos Humanos

Para que el Instituto cuente con personal altamente calificado, se requiere un conjunto de medidas que garanticen la calidad y motivación del mismo para una efectiva participación en la implementación de este PMP. Entre las medidas más importantes se destacan:

A. Reclutamiento y selección

La política de reclutamiento y selección busca incorporar al IICA recursos humanos de máxima capacidad y potencial. Esta política contendrá los siguientes elementos: a) descripciones de cargo que enfatizen en las capacidades técnicas y humanas requeridas, en las relaciones internas y externas que deben desarrollarse y en las

calidades gerenciales claves para lograr los resultados explicitados; b) amplia divulgación de los concursos, de manera que comprendan la mayor cantidad posible de Estados Miembros y centros de excelencia; c) incorporación de profesionales jóvenes con potencial de crecimiento para desarrollar personal desde la perspectiva de una filosofía institucional de excelencia, participación y trabajo en equipo; d) reclutamiento de mujeres y miembros de los diversos grupos étnicos del hemisferio; y e) implementación de un proceso de selección que permita recoger las opiniones técnicas e institucionales pertinentes.

La selección, por lo tanto, se basará en criterios de capacidad técnica demostrada, congruencia con la cultura institucional, equilibrio respecto de su procedencia geográfica, aspectos de género y potencial de desarrollo profesional.

B. Desarrollo profesional

El desarrollo de las capacidades del personal del Instituto plantea un nuevo horizonte. Define un núcleo básico de capital humano en las Areas de Concentración y en los Servicios Especializados, el cual se complementa con personal que responde a necesidades coyunturales o de alta especialización puntual. De esta manera, el IICA contará con personal que asegure la continuidad y la coherencia institucional, y que responda a las necesidades específicas y a las especialidades requeridas en el proceso de cooperación.

Todo funcionario del IICA, aunque ingrese en condiciones de temporalidad, tiene acceso a un proceso de desarrollo profesional, que se alimenta con la experiencia adquirida en los países y con un programa de capacitación que facilita la sistematización de esas vivencias. De esta forma, el Instituto ofrecerá diversos caminos para

el desarrollo de su personal en los campos técnico, directivo y administrativo, y para aumentar su eficiencia para responder a la demanda de los países.

C. Capacitación

La capacitación del personal del IICA está dirigida al personal de apoyo, personal profesional (local e internacional) y directivos o gerentes, cada una de las cuales exige diferente tipo de entrenamiento. Para tal efecto, este programa será coordinado con las actividades de capacitación del Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación.

D. Nuevo rol del profesional local

La creciente capacidad profesional existente en los países miembros del IICA indica la necesidad de recurrir cada vez más a la plena utilización de esa capacidad para la ejecución de la cooperación, por lo tanto se tratará de tener menos funcionarios internacionales financiados con recursos cuota.

En consecuencia, en las Agencias de Cooperación Técnica en los países se dará prioridad a la contratación de técnicos nacionales en todas aquellas labores en que los funcionarios internacionales no tengan ventajas comparativas evidentes.

En la contratación de personal local se buscará la competitividad a nivel de país. Esto asegurará la captación de los mejores recursos humanos disponibles, a los que se les permitirá su desarrollo y se les otorgará responsabilidades técnicas y administrativas relevantes.

E. Remuneraciones y beneficios

Con el fin de asegurar la competitividad con otras organizaciones en el mercado laboral, se continuará la revisión de las remuneraciones, de los niveles de los beneficios y de otros factores de compensación para el personal local e internacional, que permita la contratación de funcionarios de primera calidad y con remuneraciones y beneficios competitivos.

La política será tener menos funcionarios internacionales financiados con recursos regulares, pero de primera calidad y con remuneraciones y beneficios competitivos.

F. Sistema de evaluación de desempeño

El sistema de evaluación de desempeño debe reflejar, de la manera más clara posible, qué se espera del personal, qué se incentiva y qué se valora. En consecuencia, este sistema debe propiciar un ambiente y condiciones de motivación que conduzcan al pleno aprovechamiento de sus talentos.

El resultado de la aplicación del sistema de evaluación pro-
verá un insumo para la asignación de recompensas materiales, mo-
rales y de desarrollo profesional, y para la aplicación de sanciones
justas y precisas, cuando el caso lo justifique.

La evaluación se transforma así en una herramienta gerencial que facilita la retroalimentación entre las distintas instancias de la vida institucional, y que da elementos para facilitar el crecimiento personal dentro de la organización y para buscar la efectividad de los servicios que se brindan.

G. Movilidad de la capacidad técnica de los recursos humanos

La búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia en la cooperación brindada a los países exige un aprovechamiento intensivo de las capacidades del IICA. Este objetivo se logrará mediante la conformación de equipos y del desplazamiento de sus miembros para brindar apoyo técnico en los distintos países, regiones y Sede Central.

Con ello se contribuye a homogenizar enfoques y metodologías de trabajo y a complementar, de la mejor manera, las acciones que realizan las unidades operativas de la Sede Central y en los Estados Miembros y entre estas últimas.

La movilidad de la capacidad técnica define una nueva cultura institucional que enfatiza la flexibilidad y la cooperación interna. La contratación de consultores sólo se justifica cuando tenga el fin de complementar la capacidad interna.

La política de recursos humanos, con todos los componentes enunciados, genera un proceso integrado y coherente. Este apunta a la búsqueda de la excelencia de su personal.

II. Recursos Financieros

La instrumentación de las acciones de cooperación que privilegia este PMP, en apoyo al desarrollo agropecuario sostenible de los países miembros del Instituto, requiere un uso más eficiente de los fondos del Instituto, en término de las prioridades establecidas; y aumentar la captación de recursos extra-cuota.

A. Fondos cuota

La política relativa a los fondos cuota considera los siguientes aspectos:

- 1) **Hacer un uso eficiente de las cuotas que aportan los países miembros, destinándolas prioritariamente a financiar las actividades de cooperación técnica dentro de las Areas de Concentración y de los Servicios Especializados y racionalizando los gastos que cubren, en particular los de administración.**
- 2) **Garantizar que los fondos cuota se destinen exclusivamente a cubrir los costos de una estructura básica mínima y a financiar las actividades que el PMP define como prioritarias.**
- 3) **Implementar, en acuerdo con los países miembros, una política que permita mantener el valor real del presupuesto, de modo que se compense el efecto de la inflación y la sobrevaluación de las monedas.**
- 4) **Incentivar a los países miembros a que reduzcan el monto de las cuotas pendientes.**
- 5) **Convenir con los países miembros aportes voluntarios no tradicionales, tales como recursos humanos y físicos, como complemento a las cuotas regulares.**

B. Fondos extra-cuota

De acuerdo con su origen, esta fuente de fondos se subdivide en:

- 1) Los fondos de cooperación provenientes de diversos organismos internacionales y países donantes.
- 2) Los fondos de los propios países miembros que se colocan en el Instituto para la ejecución de las acciones de cooperación técnica y de apoyo administrativo que son de su interés.

Las medidas de políticas que se aplicarán en relación con cada una de esas fuentes son:

- 1) Captación de recursos provenientes de la cooperación internacional
 - Promover en el contexto internacional o nacional el importante potencial que tienen las actividades para el desarrollo agropecuario sostenible. En este contexto, el Instituto puede desempeñar un papel importante como organismo especializado.
 - Promocionar de manera prioritaria los proyectos que cuentan con un activo respaldo de los países.
 - Descentralizar y dar participación a todas las unidades en la tarea de promoción de recursos, manteniendo una ágil coordinación en el nivel central.

- Otorgar a los Representantes del IICA en los países la responsabilidad de dar contenido de proyecto o de programa financiable a las demandas de los países miembros.
- Establecer alianzas estratégicas con organismos financieros multilaterales y bilaterales, ONGs, universidades y fundaciones, especialmente con aquellos que se relacionan con las Areas de Concentración y Servicios Especializados del Instituto.

2) Manejo de fondos provenientes de los países miembros

Los fondos adicionales depositados en el IICA por los Estados Miembros para brindar cooperación técnica y apoyo administrativo han representado una proporción significativa. Su importancia radica en que incrementan el volumen de cooperación que brinda el Instituto y en que pueden propiciar un efecto multiplicador de cooperación técnica.

En razón de ello, se promoverá una mayor participación del IICA en la ejecución de proyectos prioritarios de desarrollo agropecuario sostenible y de bienestar rural en los Estados Miembros, financiados con recursos de los gobiernos o de fuentes externas. El Instituto brindará servicios de apoyo administrativo orientados a facilitar el manejo eficiente de los recursos, y complementará esta labor con la prestación de servicios directos de cooperación técnica que faciliten la obtención de los resultados esperados con dichos proyectos.

C. Costos administrativos y técnicos indirectos (CATIs)

En relación con esta fuente de fondos, la política de promoción de recursos tendrá las siguientes características:

- 1) En los convenios, por medio de los cuales se financian con fondos externos proyectos y servicios administrativos, se asegurará que los CATIs cubran todos los costos indirectos, procurando siempre ser competitivos y eficaces.
- 2) Los CATIs serán usados, en primer lugar, para cubrir los costos indirectos. En caso de ser suficientes, se utilizarán como capital semilla para nuevas actividades de apoyo técnico y de capacitación.

D. Ingresos misceláneos

Esta fuente de fondos, en que se incluyen los ingresos que se generen por la venta de activos depreciados, productos técnicos y otros servicios, se aprovechará especialmente para reforzar la partida de cooperación técnica coyuntural y de preinversión.

E. Fuentes no tradicionales de fondos

En esta categoría se incluyen distintas propuestas cuyo objetivo es ampliar la capacidad del Instituto para operar la cooperación técnica, no necesariamente por medio de un incremento de los recursos financieros disponibles. Algunas de estas fuentes son:

- 1) Acciones de cooperación técnica horizontal. Se estimulará la concertación de este tipo de acuerdos de cooperación entre países miembros, observadores permanentes

y países amigos, organizaciones de productores y el IICA, como un mecanismo que permite el intercambio de personal, la transferencia de experiencias exitosas y otras acciones de interés.

- 2) **Formación de asociaciones corporativas.** Se concertará y promoverá la formación de asociaciones corporativas con otras agencias y organismos internacionales y nacionales, para participar con mayor éxito en licitaciones internacionales o compartir costos en proyectos de cooperación de amplio alcance. Estas asociaciones se formarán sobre la base de las ventajas comparativas que los organismos que se involucren hubieren desarrollado.
- 3) **Se otorgará especial atención a desarrollar los mecanismos y capacidades para administrar proyectos financiados por los gremios, asociaciones de productores y otras organizaciones, para lo cual se aportará el apoyo técnico y el administrativo necesarios.**
- 4) **Fundación Interamericana para la Agricultura Sostenible.** Con el fin de captar recursos públicos y privados para promover sus fines, el IICA pondrá en marcha la Fundación Interamericana para la Agricultura Sostenible, para así expandir el alcance de la cooperación técnica especialmente en los países más necesitados.

CAPTULO VI: ORIENTACIONES PARA LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA Y PRINCIPALES CONTRIBUCIONES PROPUESTAS

La definición de un conjunto de orientaciones estratégicas supone un proceso de autocrítica y aprendizaje que debe prever mecanismos de ajuste a los cambios que se vayan dando. Para esto se hace necesario contar con una clara indicación sobre las características de la dinámica del proceso de desarrollo estratégico del Instituto y con orientaciones sobre cómo identificar contribuciones verificables del impacto de la acción de cooperación con los países.

Este Capítulo comprende tres secciones. En la primera, que se refiere a la dinámica de la actualización del PMP, se justifica la necesidad de darles seguimiento a las transformaciones que se dan en el contexto internacional y que afectan a la agricultura en los Estados Miembros del IICA. Ello se plantea como un elemento fundamental que sirva de base para ajustar las acciones del Instituto a un escenario cambiante.

La segunda sección presenta las orientaciones para la evaluación de la acción del IICA. Para esto se reconocen dos ámbitos, externo e interno, en los cuales se debe medir el impacto de las acciones de cooperación técnica.

La tercera sección resume algunas de las contribuciones tangibles que se destacan en los capítulos anteriores.

I. Dinámica de la Actualización del PMP

La velocidad con que suceden los cambios en el contexto internacional crea incertidumbres que hacen difícil anticipar las transformaciones económicas, comerciales, productivas, sociales y político-institucionales que sufren los países. La agricultura no es ajena a esas transformaciones. En tal sentido, el IICA no puede depender de un PMP con orientaciones estáticas, que se vuelva obsoleto en sus perspectivas o latente en sus proyecciones operativas. Para que el PMP sea una verdadera herramienta de trabajo que guíe las acciones de cooperación técnica, debe ser dinámico en sus orientaciones, y actualizado en respuesta a los cambios de prioridades de los países miembros.

Como partes integrantes de la estrategia general, las estrategias diferenciadas deben servir de guía para las acciones específicas de cooperación técnica a nivel regional, nacional y local. Los resultados de ellas y el aprendizaje que se vaya logrando servirán para realimentar y adecuar las estrategias del Instituto.

Sólo así el PMP podrá servir de guía para que el Instituto sea un organismo que piense y actúe constantemente, en función de las reales necesidades de los países, y se adelante a los problemas que eventualmente se le presenten.

II. Orientaciones para la Evaluación

El impacto de las acciones del IICA se reflejará en un conjunto de cambios que se producen en un ámbito determinado como consecuencia de las acciones de cooperación técnica realizadas conjuntamente por los técnicos del IICA con representantes de instituciones nacionales públicas y privadas; y del cumplimiento de ciertos factores externos identificados como condicionantes.

Dicho impacto debe medirse en los ámbitos externo e interno al IICA, que corresponden a aquellos en que se ubican los resultados de las acciones de cooperación técnica. El ámbito externo se relaciona con las instituciones públicas y privadas en países y regiones; y el interno se refiere a los cambios en la capacidad y desempeño del propio Instituto.

Los resultados que se han planteado en este PMP son de tres niveles jerárquicos diferentes. El primero de ellos, de orden jerárquico superior, es el Objetivo General. Con él se ratifica la dirección que debe seguir todo el IICA, la cual está vinculada estrechamente al fin que le define su Convención. Para el período de este PMP, dicho objetivo se definió en función del desarrollo agropecuario sostenible y de su contribución al desarrollo rural humano.

El segundo resultado, lo constituyen los Objetivos Específicos. Este segundo nivel de resultado corresponde a los tres tipos de transformaciones (productivas, comerciales e institucionales) requeridas para el desarrollo agropecuario sostenible.

El logro de los resultados de este segundo nivel jerárquico depende principalmente del esfuerzo de los países y del apoyo que el IICA y otros organismos de cooperación técnica les brinden a sus sistemas institucionales. A la vez, en ese segundo nivel se definen los ámbitos que enmarcan los resultados del tercer nivel. Este corresponde al efecto que, como resultado de las acciones de las Areas de Concentración y Servicios Especializados, se habrá producido al interior de las instituciones nacionales públicas y privadas que impulsan los tres tipos de transformaciones.

A. Impacto hacia las instituciones públicas y privadas de los Estados Miembros

De acuerdo con lo planteado, el impacto hacia los países y regiones se evaluará en tres ámbitos:

- 1) **En el ámbito de las transformaciones productivas, se evaluará la contribución del IICA para que las instituciones nacionales logren:**
 - a. **Políticas socioeconómicas y realizar inversiones para la diversificación, reconversión y valorización (agro-industrial) de la producción agropecuaria, cuyo efecto se aprecie en el mejoramiento de la competitividad, en una distribución más equitativa de sus beneficios y en la preservación de la calidad de los recursos naturales y el medio ambiente.**
 - b. **Mecanismos para el diagnóstico, monitoreo y manejo de enfermedades y plagas agropecuarias y para el mejoramiento de sistemas de cuarentena y emergencia, cuyo efecto se aprecie en un incremento en la calidad del producto.**

- 2) **En el ámbito de las transformaciones comerciales, se evaluará la contribución del IICA para que las instituciones nacionales logren:**
 - a. **Políticas comerciales que mejoren la competitividad de la agricultura.**
 - b. **Mecanismos para la promoción de exportaciones y la modernización de la comercialización interna.**

- 3) **En el ámbito de las transformaciones institucionales, se evaluará la contribución del IICA en el mejoramiento de la efectividad de los sistemas institucionales vinculados al desarrollo agropecuario sostenible y al desarrollo rural humano para viabilizar las transformaciones productivas y comerciales requeridas. Para ello se tomará en cuenta que las instituciones logren:**
- a. **Técnicas de planificación estratégica y manejo institucional.**
 - b. **Sistemas de datos e información agro-socioeconómicos en que se incorporen aspectos relacionados con la producción, el comercio, el procesamiento y el consumo, y en los cuales se diferencien los ámbitos doméstico, nacional, regional e internacional, las cuales se usarán en la preparación de estudios y en el diseño e implementación de políticas y programas para las transformaciones productivas y comerciales.**
 - c. **Modelos para impulsar procesos de desarrollo agropecuario sostenible y desarrollo rural humano, en los cuales, además de considerar el nivel local (comunidades, áreas geográficas, microrregiones o regiones), se tomen en cuenta las relaciones con el nivel macro (sectorial, nacional e internacional) que condiciona la evolución del nivel local.**

B. Impacto hacia el interior del IICA

Este impacto tiene por objetivo mejorar la efectividad de la cooperación técnica que brinda el Instituto. Esto lleva a identificarlo con el contenido de la estrategia general, que se sintetiza en el nuevo enfoque de cooperación técnica participativa. Se plan-

tea como una condición necesaria para alcanzar los resultados definidos para países y regiones. En función de ello, se definen tres ámbitos para medir este segundo tipo de impacto: los principios básicos que orientan el accionar del Instituto, el sistema de gerencia participativa que lo conduce, y los instrumentos para la ejecución de la cooperación técnica que viabilizan su acción.

- 1) **En el ámbito de los principios básicos de cooperación técnica participativa, se verificará el grado de implementación de los cuatro principios (participación, descentralización, flexibilidad y concentración) y su efecto en la efectividad de la cooperación técnica. Para ello se verificará si se logró que:**
 - a. **El personal del IICA participe activamente en los procesos de generación de ideas, opiniones y sugerencias que aporten elementos para la definición e implementación de la política institucional.**
 - b. **Los representantes de los Estados Miembros participen en los órganos superiores del Instituto con planteamientos que han surgido y han sido depurados a través de un mecanismo de consulta, diálogo y concertación en el país, en el cual hayan participado los representantes de los sectores público y privado.**
 - c. **El nuevo nivel regional se consolide en forma descentralizada, con base en estrategias diferenciadas, con equipos técnicos y Agencias de Cooperación Técnica que actúen en forma coordinada entre sí y de manera concertada con instituciones claves y representativas de los sectores público y privado.**

- d. **El IICA sea una institución flexible que responda con oportunidad a situaciones de emergencia y de cambio de prioridades en algunos países.**
- 2) **En el ámbito del sistema de gerencia participativa, se verificará el grado de implementación de la participación del personal del Instituto y de los sistemas institucionales de los países en los procesos del sistema de gerencia participativa: planeamiento estratégico, programación operativa, ejecución de la cooperación técnica, seguimiento y evaluación.**
- 3) **En el ámbito de los instrumentos para la ejecución de la cooperación técnica, se verificará el grado de colaboración de las diferentes unidades operativas del IICA en la ejecución de los proyectos de cooperación técnica, así como el grado de participación en ellos de instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo agropecuario sostenible y al desarrollo rural humano de los países.**

III. Principales Contribuciones Propuestas

Los planteamientos anteriores vislumbran un conjunto amplio de acciones y resultados difíciles de cuantificar. En esta sección se presentan algunos de los logros más tangibles a que se aspira alcanzar en el período 1994-1998.

A. Contribuciones al exterior del IICA

A continuación se presentan algunas iniciativas que podrán tener impacto importante en los países miembros del IICA:

- **Creación de una red interamericana agroempresarial que facilite el intercambio de información y experiencias entre**

sus miembros, y que permite aumentar la participación del sector privado en las actividades del IICA y viceversa.

- Puesta en operación de la Fundación Interamericana para la Agricultura Sostenible.
- Fortalecimiento de las redes existentes de generación y transferencia de tecnología, desarrollo rural, agroindustria y sanidad agropecuaria, y la creación de otras especialmente en Centroamérica y el Caribe.
- Creación de un sistema interamericano de instituciones de generación y transferencia de tecnología relacionadas con el desarrollo agropecuario sostenible.
- Establecimiento y mantenimiento de bases de datos agrosocioeconómicos en los países miembros.
- Producción de informes anuales sobre la situación y perspectivas de la agricultura a nivel nacional e interamericano.

B. Contribuciones al interior del Instituto

- Creación de cinco Centros Regionales que articulen grupos de Agencias de Cooperación Técnica del IICA en los Estados Miembros.
- Formulación y puesta en marcha de estrategias diferenciadas para cada región.
- Incorporación de nuevos actores sociales y del medio rural en el tratamiento de todos los temas manejados por el IICA.

- **Mayor incorporación de los temas de agricultura sostenible y recursos naturales como campos de trabajo del Instituto.**
- **Modernización del mecanismo de reclutamiento y selección de recursos humanos, mediante un mayor uso del sistema de concursos.**
- **Establecimiento de una modalidad de trabajo en equipos interdisciplinarios e interinstitucionales.**
- **Conformación de sistemas de proyectos por Área de Concentración y Servicio Especializado que articulen las dimensiones nacional, regional y hemisférica.**
- **Establecimiento de un Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura (CRIIA) para divulgar datos cuantitativos y bibliográficos a los países.**

C. Contribuciones de naturaleza mixta

- **Fortalecimiento de los recursos humanos del IICA y de las instituciones nacionales y regionales, mediante un programa de becas y otras oportunidades de capacitación.**
- **Establecimiento de mecanismos de cooperación multilateral entre países, el IICA y otras organizaciones.**
- **Reforzamiento de las alianzas estratégicas con instituciones de cooperación técnica, de investigación, educativas, financieras y agroempresariales.**

- **Establecimiento de una red de comunicación integrada que facilite la comunicación entre las Agencias de Cooperación Técnica del IICA, la Sede Central y los países.**
- **Apertura a la participación de organizaciones públicas y privadas en los procesos de programación y evaluación de las acciones de cooperación técnica del Instituto.**
- **Documentación y difusión de experiencias exitosas en el desarrollo agropecuario sostenible y en el bienestar rural.**
- **Organización de foros de discusión nacionales e internacionales que ayuden a solucionar problemas presentes y potenciales del hemisferio en materia del desarrollo agropecuario sostenible y el desarrollo rural humano.**

**PARTE C: ORGANIZACION DEL SISTEMA
INSTITUCIONAL**

INDICE

| | | |
|-------------|---|------------|
| I. | Implicaciones de las Orientaciones Estratégicas en la Estructura | 99 |
| II. | Organización: Niveles y Ordenamiento de las Unidades | 105 |
| III. | El IICA, su Entorno y las Alianzas Estratégicas | 117 |

I. Implicaciones de las Orientaciones Estratégicas en la Estructura

Los aspectos de las "Orientaciones Estratégicas" del PMP 1994-1998 que tienen especial importancia para lograr los objetivos definidos e implicaciones directas sobre la estructura de la organización son los siguientes:

A. Conocimiento actualizado de los cambios en el contexto internacional y en la agricultura y el medio rural de los países

El IICA, como organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano, deberá reconocerse por su conocimiento actualizado de la situación, evolución y tendencias de la agricultura y el medio rural de sus países miembros. Para esto, requiere que cada una de sus Agencias de Cooperación Técnica en los Estados Miembros recolecte y genere de manera continua la información necesaria para conformar una base de datos actualizada. Con esos datos, las Agencias prepararán un documento anual sobre la agricultura y el medio rural en cada país. Los diferentes informes de los países de cada región, complementados con otros datos y análisis de carácter internacional, servirán para producir un documento similar para la correspondiente región. A la vez, el seguimiento de los cambios mundiales y los datos aportados por los países y otros organismos internacionales permitirán elaborar un informe interamericano de la situación de la agricultura.

Para enfrentar la tarea de almacenamiento, difusión de datos y documentación se prevé la creación del Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura (CRIIA).

B. Una modalidad de trabajo en equipo para administrar y realizar la cooperación técnica

La Estrategia General del PMP 1994-1998 plantea que el trabajo en equipo es el elemento fundamental para mejorar la efectividad de las acciones del Instituto, de manera que se logre un efecto multiplicador en los países. Para ello se requiere un cambio en la cultura institucional que se traduzca en modificaciones en las actitudes y el desempeño del personal. Además, se busca privilegiar el trabajo en equipo aprovechando las fortalezas y los conocimientos de cada miembro, en vez del trabajo individual que, por el contrario, es propiciado por una estructura rígida y compartimentalizada.

Para lograr estos propósitos se requiere la participación de todas las unidades del Instituto; especialmente de la Comisión para Análisis, Reformas y Desarrollo Institucional (COARDI), de los Centros Regionales, de la Dirección de Recursos Humanos y del Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación.

C. Desarrollo de pensamiento estratégico

Los diferentes temas que el IICA abordará mediante el trabajo de sus Areas de Concentración y Servicios Especializados deben contribuir a lograr los objetivos específicos y general del PMP 1994-1998. Para ello, el trabajo del Instituto debe tener como marco de referencia los tres elementos claves del enfoque de desarrollo (sostenibilidad, equidad y competitividad) y los conceptos que sustentan los objetivos, general y específicos, del PMP 1994-1998 (transformaciones producti-

vas, comerciales e institucionales, desarrollo agropecuario sostenible y desarrollo rural humano).

En tal sentido se establece la Dirección de Pensamiento Estratégico como la instancia coordinadora del Marco Conceptual de IICA, la contribución a la definición del paradigma del Desarrollo Sostenible y la Estrategia del PMP 1994-1998.

D. Equilibrio entre el pensamiento y la acción, y la nueva articulación nacional, regional e interamericana

Una institución de cooperación técnica, con proyección interamericana, requiere un desarrollo conceptual y metodológico que otorgue coherencia y dé sustento a la acción de cooperación técnica ofrecida a sus Estados Miembros. Por eso, el PMP define que el trabajo en las Areas de Concentración y en los Servicios Especializados debe desplazarse, de proyectos aislados con coberturas variadas hacia la estructuración de sistemas de proyectos que articulen las dimensiones nacional, regional e interamericana.

Los componentes de los sistemas de proyectos serán: a) los proyectos hemisféricos, que lideran el desarrollo conceptual y metodológico; b) los proyectos multinacionales, que lideran la documentación y transferencia de experiencias exitosas dentro de la región; y c) los proyectos nacionales, que lideran la solución de problemas específicos en el país.

La ventaja comparativa de la modalidad de trabajo en equipo está en que facilita la articulación de los diferentes tipos de proyectos en sistemas, al vincular en un equipo a los especialistas asignados a diferentes proyectos. Los beneficios son múltiples, ya que esa articulación se da en función de una tarea que implica: a) movilizar y articular la capacidad técnica

disponible para enfrentar problemas en un país (principal preocupación del componente nacional); b) documentar experiencias exitosas que pueden transferirse a otros países y regiones (principal preocupación de los componentes regional y hemisférico); y c) a partir de esas experiencias, sistematizar los planteamientos que hace el Instituto en sus diferentes campos de acción (principal interés del componente hemisférico).

La delegación de autoridad y de responsabilidades en los Centros Regionales está acompañada de un efectivo proceso de seguimiento y evaluación. Este proceso incluye la auditoría técnica, cuyos resultados alimentarán las decisiones operativas y estratégicas con la oportunidad requerida en los diferentes niveles. Estas decisiones constituyen, a su vez, base para nuevas programaciones y para retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico del Instituto.

Para poder concretar este equilibrio se requiere que:

- Una unidad de planeamiento revise las metodologías de elaboración y aprobación de proyectos para adaptarlas a la conformación de sistemas de proyectos por Área de Concentración y Servicio Especializado. Esta responsabilidad queda a cargo de la Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica (DIPRAT).
- El Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación apoye a los equipos técnicos para que sus miembros asimilen el trabajo en equipo vinculado a la operación de los sistemas de proyectos.

- También los actuales programas y las direcciones especializadas se conviertan en cuatro Areas de Concentración y dos Servicios Especializados.

E. Diferenciación regional y descentralización del Instituto

La diferenciación regional es otro elemento de la estrategia del PMP 1994-1998. Por lo tanto, es necesario elaborar estrategias que reconozcan las particularidades de cada región y de cada país, que señalen las demandas reales de cooperación, y que guíen las acciones del IICA con respuestas diferenciadas acordes con características específicas. Para elaborar e implementar esas estrategias y para que las decisiones que se requieran tomar en cada caso estén más cerca al lugar de la acción, el IICA deberá descentralizarse, en un mayor grado, hacia las regiones y los países.

Para enfrentar con éxito esta tarea se requiere:

- Crear y consolidar cinco Centros Regionales de Cooperación Técnica: Norte, Centro, Caribe, Andino y Sur. Cada Centro Regional tendrá una Sede ubicada en un país de la región y de ella dependerán las respectivas Agencias de Cooperación Técnica en los países. Estos Centros deberán ser dotados de personal de alto nivel profesional que coordinará el trabajo de las Areas de Concentración y de los Servicios Especializados. Los Centros se deberán reforzar no sólo en sus sedes sino también en las agencias que los componen.

F. Nuevo enfoque de la relación entre los sectores público y privado

Los cambios en el modelo de desarrollo, en las estrategias y en las políticas macroeconómicas que están aplicando los países han llevado a: a) reconocer la importancia de ver a la agricultura en un contexto más amplio que el de un sector primario, como un eslabón importante en la cadena agroalimentaria; b) reconocer la necesidad de identificar nuevos instrumentos de política para impulsar el desarrollo agropecuario sostenible, combatir la pobreza rural y fortalecer la participación social; c) reconocer el nuevo énfasis que se le está dando al mercado; y d) definir un nuevo papel para el sector público y reconocer una nueva función para el sector privado, que incorpore a la amplia gama de nuevos agentes que vayan surgiendo. Esto plantea profundizar en el tratamiento que el IICA venía haciendo de algunos temas, cambiar enfoques, y definir nuevos agentes vinculados a la agricultura y al medio rural.

Este nuevo desafío para el Instituto requiere una instancia que asesore al Director General y a las diferentes unidades del IICA en las relaciones con el sector privado, entendido éste no en su forma tradicional, sino incluyendo nuevas organizaciones públicas no-gubernamentales. Se espera que esta instancia organice las acciones del Instituto para un apoyo más amplio y agresivo al fortalecimiento de los vínculos de los sectores público y privado. Esta instancia deberá promover la conformación de una Red Interamericana de Organizaciones Agroempresariales, que permita multiplicar el esfuerzo del trabajo con el sector privado y a la vez facilite el fortalecimiento institucional.

Asimismo, se establecerán los Consejos Técnicos Consultivos Honoríficos a nivel interamericano, nacional y regional, que brindarán asesoramiento en la identificación de prioridades y en la concepción y elaboración de las estrategias regionales y nacionales del IICA. Estos consejos permitirán una efectiva concertación con instituciones de los Estados Miembros.

G. Fortalecimiento Administrativo

Para procurar un uso más racional y eficiente de los recursos del Instituto y con la finalidad de coordinar los esfuerzos administrativos de la Sede Central, los Centros Regionales y de las Agencias de Cooperación Técnica, se establece la Dirección de Administración.

II. Organización: Niveles y Ordenamiento de las Unidades

Los elementos estructurales planteados en la sección anterior se ordenan a continuación en tres niveles: a) despacho del Director General, b) unidades de apoyo, y d) unidades de cooperación técnica.

A. Despacho del Director General

Concentra el máximo nivel de toma de decisiones del Instituto e integra a la Oficina del Director General, la Oficina del Subdirector General, la Asesoría al Director General, la Secretaría Técnica Ejecutiva, la Comisión para Análisis, Reformas y Desarrollo Institucional (COARDI), la Consultoría Jurídica, y la Auditoría Administrativa y Financiera.

1. Oficinas del Director General y del Subdirector General

Constituyen el máximo nivel de dirección técnica y administrativa del Instituto. El Director General responde a los órganos superiores (JIA y Comité Ejecutivo) y representa al IICA ante los Estados Miembros y otras organizaciones nacionales, regionales o internacionales. Estas oficinas dirigen y articulan las acciones técnicas y administrativas de las diferentes unidades de la Dirección General. También dirigen, organizan y articulan las alianzas estratégicas con otras organizaciones nacionales, regionales e internacionales.

2. Asesoría al Director General

La estructura del Instituto contempla la Asesoría al Director General. El Director General, de acuerdo con las circunstancias, podrá contar con los servicios de asesoría que considere necesarios; por ejemplo, esfuerzos especiales para el fortalecimiento de las relaciones entre el sector público y el privado. Dichos asesores podrán ser funcionarios de planta del Instituto o bien profesionales externos por contratación laboral ocasional o en desempeño *ad honorem*.

3. Secretaría Técnica Ejecutiva

Esta Secretaría responde directamente al Director General. Ejerce la Secretaría del Gabinete del Director General; asesora al Director General en la coordinación y manejo de las tareas de su Despacho; es responsable de la coordinación de la preparación de presentaciones, discursos, ponencias y correspondencia del Director General; así como de otras tareas que le asigne el Director General.

4. Comisión para Análisis, Reformas y Desarrollo Institucional (COARDI)

La COARDI es responsable de analizar integralmente la adecuación organizacional y las reformas necesarias que demanda la modernización y el desarrollo organizacional del Instituto, a la luz de los acontecimientos actuales y del entorno en que se desenvuelve la institución en sus acciones de cooperación. Esta unidad responde directamente al Director General y actúa mediante diferentes comités en que participa el personal del IICA. El resultado del trabajo de éstos se presenta como recomendaciones al Director General.

5. Consultoría Jurídica

Es responsable del análisis de documentos y de la emisión de pareceres de orden legal para los instrumentos de cooperación técnica del Instituto, así como del mantenimiento actualizado del archivo institucional de normas, procedimientos y disposiciones legales. Asesora directamente al Director General y apoya a los Centros Regionales en la aplicación e interpretación legal.

6. Auditoría Administrativa y Financiera

Se encarga de la organización y ejecución de las auditorías administrativa y financiera de las unidades del Instituto. Con base en los resultados de las auditorías, propone al Director General acciones correctivas o preventivas y los ajustes en normas y procedimientos. Apoya a los Directores de los Centros Regionales y a los Directores de las Agencias de Cooperación Técnica en los procesos administrativos y financieros, para una adecuada conducción de su administración.

B. Unidades de Apoyo**7. Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica (DIPRAT)**

Apoya a las Areas de Concentración y Servicios Especializados en la elaboración y actualización de los lineamientos para la cooperación, y orienta en la formulación y ajuste de los proyectos de cooperación técnica. Desarrolla metodologías, normas, instrumentos y procedimientos para el planeamiento estratégico, la programación operativa, el seguimiento y la evaluación.

Coordina el desarrollo de metodologías y normas para la elaboración de estrategias diferenciadas por región y país. Coordina la preparación del PMP, del Programa-Presupuesto Bienal y del Programa Operativo Anual. Coordina el trámite para la aprobación de los instrumentos jurídicos, administrativos y de cooperación técnica, y la asignación de recursos para su implementación. Conduce la auditoría técnica de las diferentes unidades y de los proyectos, a través del proceso de seguimiento y evaluación, con el fin de retroalimentar la toma de decisiones.

Como parte de la DIPRAT, el Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI) coopera con los Estados Miembros en la definición de estrategias de desarrollo agropecuario, a nivel de país y región, a través de estudios sectoriales y sub-sectoriales, nacionales o regionales, dirigidos a analizar la situación del sector, identificar sus principales limitantes y oportunidades, y proponer lineamientos estratégicos para alcanzar un mayor desarrollo.

El CEPPI brinda apoyo en las actividades del eje preinversión-inversión en tareas relativas a: a) identificación, formulación y evaluación de proyectos, b) labores previas a la ejecución, c) evaluación ex-post, y d) preparación de propuestas para precalificación y calificación de estudios de preinversión y proyectos. También desarrolla y adapta métodos y técnicas para la preparación de estudios sectoriales y proyectos de inversión, y brinda apoyo técnico a instituciones públicas y privadas en la utilización de los mismos. Además, brinda apoyo en la preparación de estudios sectoriales y proyectos de inversión a solicitud de organismos nacionales o internacionales.

8. Dirección de Relaciones Externas (DIREX)

Se encarga de promover las relaciones de cooperación del Instituto con instituciones y organismos internacionales y con los observadores y donantes. En coordinación con las unidades operativas del Instituto, promueve y coordina la negociación de convenios y contratos externos, para financiar la realización de estudios y proyectos. Ejerce la Secretaría Técnica del Comité Ejecutivo (CE) y de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA). Prepara, organiza y coordina las reuniones oficiales de los órganos superiores del Instituto. También se encarga de las acciones protocolarias, de las relaciones públicas y de la imagen institucional del IICA.

9. Dirección de Recursos Humanos

Es la unidad encargada de la administración del personal internacional y nacional, incluyendo los procesos de selección y reclutamiento, capacitación, remuneraciones, beneficios y evaluación de desempeño. También asesora al Director General en la definición y aplicación de políticas, reglamentos,

normas y procedimientos que contribuyan a la administración y al desarrollo de los recursos humanos del Instituto.

10. Dirección de Finanzas

Es responsable del control de la ejecución del presupuesto, de la administración de los recursos financieros y del registro y análisis del gasto correspondiente. Vela por el cumplimiento de las normas financieras. También asesora al Director General en la definición y aplicación de políticas, reglamentos, normas y procedimientos que contribuyan a una buena administración de los recursos financieros.

11. Dirección de Administración

Se encarga de la adquisición de bienes y materiales para la operación de las unidades de la Sede Central y supervisa las compras en los Centros Regionales. Vela por el cumplimiento de las normas administrativas. Mantiene control de todos los bienes y materiales del Instituto. Es responsable de la operación de los servicios generales en la Sede Central. Además asesora al Director General en la definición y aplicación de políticas, reglamentos, normas y procedimientos que contribuyan a una mejor organización y administración del Instituto.

C. Unidades de Cooperación Técnica

Comprenden las Direcciones de Areas de Concentración, de Servicios Especializados, de Pensamiento Estratégico, los Centros Regionales y las Agencias de Cooperación.

Los Centros Regionales se plantean como eje central de la acción de cooperación técnica a los países, y todas las

unidades técnicas y administrativas del Instituto actúan a través de ellos.

Las Direcciones de Areas y de los Servicios Especializados, en cooperación con la Dirección de Pensamiento Estratégico y con la participación de los Centros Regionales, desarrollarán marcos conceptuales y metodológicos en temas relacionados con las respectivas Areas de Concentración y Servicios Especializados. Las Direcciones de Servicios Especializados pondrán mayor énfasis en la aplicación de los desarrollos conceptuales y metodológicos a situaciones concretas que enfrentan las Agencias de Cooperación Técnica en los países.

También es función de las Direcciones de las Areas de Concentración y Servicios Especializados la elaboración, mantenimiento y actualización de los lineamientos para la cooperación en temas que les competen. Además, se encargan de la elaboración y ejecución de los proyectos hemisféricos en las Areas y Servicios, velando para que, en su concepción y operación, sean elementos importantes de un sistema de proyectos que los articula con proyectos multinacionales y nacionales. Deben proporcionar las directrices técnicas para que los proyectos multinacionales y nacionales también se conciban y operen como componentes de los respectivos sistemas de proyectos.

12. Dirección de Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones

Es responsable por el desarrollo de capacidades técnicas e institucionales para la cooperación en temas específicos de políticas socioeconómicas, de comercio interno, internacional y de inversiones para la agricultura. También coordina el desarrollo de bases de datos especializados sobre estos temas.

13. Dirección de Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria

Se encarga del desarrollo de las capacidades técnicas e institucionales en temas de modernización agropecuaria y agroindustrial, diversificación y reconversión productivas, conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, mecanismos de cooperación recíproca, así como de la coordinación del desarrollo de bases de datos especializados en estos temas.

14. Dirección de Sanidad Agropecuaria

Es responsable del desarrollo de las capacidades técnicas e institucionales para la cooperación en materia de normas sanitarias y fitosanitarias aplicables al comercio agropecuario nacional e internacional, para el diagnóstico, monitoreo y manejo de enfermedades y plagas que afectan a cultivos y crianzas, y para el establecimiento de sistemas de protección preventiva. También coordina el desarrollo de bases de datos especializados sobre estos temas.

15. Dirección de Desarrollo Rural Sostenible

Esta Area de Concentración articula la acción del IICA con los procesos de modernización, desarrollo institucional y de organización social incluyendo la descentralización y democratización vigentes en los países, así como los programas de desarrollo rural y de combate contra la pobreza, y los de desarrollo agroindustrial rural que valoricen la producción campesina y mejoren los niveles de ingreso en las zonas rurales.

16. Dirección de Capacitación, Educación y Comunicación

Es responsable del apoyo metodológico y operativo de la capacitación que desarrollan los diferentes instancias del Instituto, así también de la coordinación de los esfuerzos institucionales en materia de educación y capacitación.

17. Dirección de Información, Documentación e Informática

Es responsable del desarrollo del Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura (CRIIA), el cual almacenará y difundirá información bibliográfica y estadística sobre agricultura.

Además, apoyará a las Sedes de los Centros Regionales y a las Agencias de Cooperación Técnica en los países, para brindar cooperación en el fortalecimiento y modernización de sus sistemas nacionales, públicos y privados, de documentación.

18. Dirección de Pensamiento Estratégico

Desarrolla el marco conceptual para las actividades de cooperación técnica del Instituto; identifica líneas de pensamiento prospectivo para el desarrollo de la agricultura del futuro. Para ello, trabajará muy de cerca con las unidades del IICA y desarrollará alianzas estratégicas con centros de desarrollo conceptual.

19. Centros Regionales de Cooperación Técnica

Centros Regionales Central, Caribe, Andino y Sur

Los Centros Regionales Central, Caribe, Andino y Sur representan al Instituto a nivel regional. Sus funciones se refieren a la identificación y análisis de las necesidades de cooperación de la Región respectiva, y al consecuente diseño y seguimiento de la estrategia diferenciada de cooperación del Instituto y su implementación por medio de proyectos de cooperación técnica. De igual manera, asumen las funciones de las actuales Direcciones de Operaciones de Área. Para su apoyo institucional, serán constituidos Consejos Técnicos Consultivos Nacionales, en que participarán profesionales notables del sector en el respectivo país.

Desde la Sede de estos Centros Regionales (Sede que se determinará de manera consensual con los países que comprende cada Centro) se coordinará el proceso de programación operativa a nivel regional, en articulación con las unidades correspondientes de la Sede Central. Además, supervisan la labor administrativa y técnica de las Agencias de Cooperación Técnica en los Estados Miembros y facilitan la articulación entre las acciones del Centro Regional con la Sede Central.

El Centro Regional Central incluye a los siguientes países: Costa Rica, Belice, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. El Centro Regional del Caribe comprende Antigua y Barbuda, Barbados, Dominica, Grenada, Guyana, Haití, Jamaica, República Dominicana, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, St. Kitts y Nevis, Suriname, y Trinidad y Tobago. El Centro Regional Andino incluye a Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. El Centro

Regional Sur está conformado por Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

Centro Regional Norte

Por la naturaleza y el desarrollo de los países que lo componen (Canadá, Estados Unidos de América y México), este Centro llevará a cabo las funciones de asistencia técnica como los demás Centros, y facilitará la vinculación con las Sedes Centrales y Representaciones de organismos nacionales e internacionales técnicos y financieros. Además, desarrollará una especial relación de cooperación técnica con los demás Centros Regionales en áreas vinculadas a oportunidades de entrenamiento, financiamiento, políticas de comercio e inversión.

En apoyo a las demás regiones, este Centro se encargará de dar un seguimiento adecuado a los avances en el TLCN, a la aplicación del GATT y a otros procesos de integración y apertura comercial que afecten a los Estados Miembros. Desarrollará mecanismos para facilitar la identificación de oportunidades de mercados y promoverá el intercambio en doble vía, de recursos humanos, información y oportunidades de capacitación, en beneficio de los Estados Miembros.

20. Agencias de Cooperación Técnica (actuales Oficinas del IICA en los países)

Las Agencias de Cooperación Técnica son las unidades ejecutoras de la acción del IICA a nivel de país y dependen de los Centros Regionales. Tienen entre sus responsabilidades la identificación y mantenimiento de conocimiento actualizado y dinámico del contexto agro-socioeconómico del país respectivo. Con esa base deben diseñar e implementar el programa

de cooperación técnica, ejecutado mediante proyectos nacionales. Participan en la identificación, formulación y elaboración de proyectos multinacionales por ser ejecutados en el país.

Con el apoyo de las Areas de Concentración y de los Servicios Especializados, generarán y acopiarán datos agrosocioeconómicos y mantendrán una base de datos actualizada. Con base en ésta realizarán los análisis requeridos para la preparación de un informe anual sobre la situación, evolución y perspectivas de la agricultura y el medio rural. También apoyarán a las Direcciones de Areas de Concentración y de Servicios Especializados en la recopilación de informaciones especializadas.

En los aspectos administrativos, les corresponde gerenciar los recursos humanos, financieros y materiales del Instituto a nivel de país, velando para que estos recursos sean aplicados, de acuerdo con las disposiciones de los Reglamentos del Instituto, los lineamientos establecidos en el PMP y con los objetivos de los convenios y proyectos.

En cada país se constituirán Consejos Técnicos Consultivos Nacionales Honoríficos que asesorarán las Agencias y en los que participarán profesionales notables de los Estados Miembros del IICA.

Las Agencias actuarán como foro técnico para apoyar a los países en la discusión de temas y problemas de actualidad nacional para el desarrollo agropecuario sostenible y el bienestar rural. Además, mantendrán las mejores y más estrechas relaciones con los organismos internacionales, buscando cristalizar alianzas estratégicas que permitan lograr una cooperación técnica más eficiente y productiva en cada país.

III. El IICA, su Entorno y las Alianzas Estratégicas

Los contínuos cambios en el entorno sociopolítico e institucional inducen a los Estados Miembros a plantear demandas de cooperación técnica que el IICA tratará de atender. Sin embargo, por sus limitaciones de recursos humanos y financieros, no siempre tiene la capacidad de respuesta que se le exige. En esos casos, el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones internacionales, nacionales y extrarregionales, y la disponibilidad de fondos externos amplían potencialmente el ámbito de respuesta del Instituto a esas demandas de los países. Así la alianza estratégica se establece con organismos internacionales, regionales, nacionales y extrarregionales de reconocido prestigio para fortalecer la capacidad técnica del IICA, promover la cooperación horizontal entre países miembros de la institución, y para integrar la labor del IICA en los esfuerzos nacionales de desarrollo.

Una de estas alianzas estratégicas es la concertada con el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

El CATIE es un Centro de alto nivel académico y científico, asociado al IICA y dedicado a la educación a nivel de posgrado y especializado en actividades de capacitación y asesoramiento, así como a la investigación agropecuaria y forestal del trópico. Los nexos institucionales y técnicos entre los dos organismos están siendo fortalecidos, de tal forma que el IICA y el CATIE puedan apoyarse mutuamente para prestar juntos mejor servicio y lograr una integración que les permita potenciar sus fortalezas. En tal sentido las dos instituciones trabajan de manera articulada en cada uno de los países en donde ambas actúan compartiendo facilidades físicas y técnicas, intercambiando información y elaborando proyectos cooperativos.

Otras alianzas estratégicas relevantes son:

1. Los organismos internacionales financieros, como BIRF y FIDA.
2. Los organismos del Sistema Interamericano, especialmente con OEA y el BID para mejor uso de los recursos regionales.
3. Las organizaciones del Sistema de Naciones Unidas, especialmente con FAO, con la cual el Instituto desarrollará una alianza estratégica de acción conjunta.
4. Las universidades y centros internacionales de capacitación, que aumentará la capacidad de oferta del Instituto en las áreas de educación y capacitación.
5. Las instituciones nacionales de excelencia, que permitirá una mayor integración del trabajo del IICA en los esfuerzos nacionales, así como promoverá más eficientemente la cooperación horizontal entre países miembros.
6. Las instituciones de investigación de países extrarregionales que tienen un papel importante en el contexto de una globalización mayor de los avances técnicos y científicos.

Por tanto, el Sistema IICA no se circunscribe a su organización interna. Su entorno va más allá de su estructura organizacional, cobrando una mayor dimensión el acercamiento y el trabajo conjunto con los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales.

SIGLAS

| | |
|----------------|--|
| ALADI | Asociación Latinoamericana de Integración |
| ALC | América Latina y el Caribe |
| ALIDE | Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo |
| APHIS | Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal de los Estados Unidos de América |
| BCIE | Banco Centroamericano de Integración Económica |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BIRF | Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial) |
| CARDI | Instituto de Investigación y Desarrollo Agrícola del Caribe |
| CARICOM | Comunidad del Caribe |
| CATIE | Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza |
| CATIs | Costos Administrativos y Técnicos Indirectos |

| | |
|----------------|---|
| CDB | Banco de Desarrollo del Caribe |
| CE | Comité Ejecutivo |
| CEPAL | Comisión Económica para América Latina y el Caribe |
| CEPPI | Centro de Programas y Proyectos de Inversión |
| GCIAI | Grupo Consultivo en Investigación Agrícola Internacional |
| CIAT | Centro Internacional de Agricultura Tropical |
| CIMA | Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura |
| CIMMYT | Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo |
| CIP | Centro Internacional de la Papa |
| CNUMAD | Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo |
| COORDI | Comisión para Análisis, Reformas y Desarrollo Institucional |
| CONASUR | Consejo Consultivo de Cooperación Agrícola del Area Sur |

| | |
|----------------|---|
| CORECA | Consejo Regional de Cooperación Agrícola de Centroamérica, México y República Dominicana |
| CRIIA | Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura |
| DIPRAT | Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica |
| DIREXI | Dirección de Relaciones Externas e Internas |
| EMBRAPA | Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación |
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola |
| G-33 | Representantes de los ministros de agricultura de los 33 Estados Miembros del Instituto |
| G-6 | Grupo de Seis Expertos Externos |
| GATT | Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio |
| IICA | Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura |
| INIAs | Institutos nacionales de investigación agropecuaria |

| | |
|--------------------|--|
| INTA | Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria |
| JIA | Junta Interamericana de Agricultura |
| JUNAC | Junta del Acuerdo de Cartagena |
| OEA | Organización de los Estados Americanos |
| OECS | Organización de Estados del Caribe Oriental |
| OIRSA | Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| ONGs | Organizaciones no gubernamentales |
| ONU | Organización de las Naciones Unidas |
| OPS | Organización Panamericana de la Salud |
| PMP | Programa de Mediano Plazo |
| PPI | Personal Profesional Internacional |
| PROCIANDINO | Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria para la Subregión Andina |
| PROCISUR | Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur |

| | |
|----------------------|--|
| PROCITROPICOS | Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología para los Trópicos Suramericanos |
| PROCODER | Programa Cooperativo en Desarrollo Rural de los Países del Area Sur |
| PRODAR | Programa Cooperativo Hemisférico de Desarrollo Agroindustrial Rural |
| PROMECAFE | Programa Cooperativo para la Protección y Modernización de la Caficultura en México, Centroamérica, Panamá y República Dominicana |
| TLCN | Tratado de Libre Comercio de Norteamérica |
| UE | Unión Europea |

**NUMEROS PUBLICADOS DENTRO DE LA
SERIE DE DOCUMENTOS OFICIALES****Doc.
No.**

- 1 Plan General del IICA
(1970 — español e inglés)
- 2* Comisión Asesora
(1970 — español e inglés)
- 3* Resoluciones del CIES sobre Desarrollo Rural
(1971 — español)
- 4 Undécima Reunión Anual de la Junta Directiva — San Salvador, El Salvador, 5 a 9 de mayo de 1972
(español e inglés)
- 5 Sexta Conferencia Interamericana de Agricultura — Lima, Perú, 27 de mayo a 2 de junio de 1971
(español)
- 6* Duodécima Reunión Anual de la Junta Directiva — Santiago, Chile, 10 a 13 de mayo de 1973
(español e inglés)
- 7 Principales Resoluciones de la Junta Directiva — Washington, D.C., Período: 1962-1972
(español e inglés)
- 8 Décimotercera Reunión Anual de la Junta Directiva — Caracas, Venezuela, 16 a 18 de mayo de 1974
(español e inglés)
- 9* Décimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva — Ottawa, Canadá, 6 a 9 de mayo de 1975
(español e inglés)
- 10* Implementación del Plan General del IICA. Elementos para su Análisis
(1976 — español e inglés)

* Edición agotada

**Doc.
No.**

- 11 Décimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva — Washington, D.C., 6 a 12 de mayo de 1976
(español e inglés)
- 12* Reglamento y Normas del Fondo Simón Bolívar
(1977 — español e inglés)
- 13* Décimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva — Santo Domingo, República Dominicana, 11 a 19 de mayo de 1977
(español e inglés)
- 14* Séptima Conferencia Interamericana de Agricultura — Tegucigalpa, Honduras, 5 a 10 de setiembre de 1977
(español e inglés)
- 15* Plan Indicativo de Mediano Plazo. El IICA en los próximos Cinco Años
(1977 — español e inglés)
- 16 Decimoséptima Reunión Anual de la Junta Directiva — Asunción, Paraguay, 22 a 24 de mayo de 1978
(español e inglés)
- 17* Décimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva — La Paz, Bolivia, 14 a 16 de mayo de 1979
(español e inglés)
- 18 Décimonovena Reunión Anual de la Junta Directiva, México, D.F., 22 a 26 de setiembre de 1980
(español e inglés)
- 19 Principales Resoluciones de la Junta Directiva — Washington, D.C., Período: 1973-1980
(español e inglés)
- 20 Primera Reunión Extraordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura — San José, Costa Rica, 17 a 19 de febrero de 1981
(español e inglés)

* Edición agotada

**Doc.
No.**

- 21 Octava Conferencia Interamericana de Agricultura — Santiago, Chile, 6 a 11 de abril de 1981
(español e inglés)
- 22 Documentos Fundamentales: Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; Reglamentos de la Junta Interamericana de Agricultura, del Comité Ejecutivo y de la Dirección General
(Tercera edición, 1990 — español, inglés, francés y portugués)
- 23 Resoluciones Adoptadas por la Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas que continúan vigentes a la fecha
(1984 — español, inglés, francés y portugués)
- 24 Primera Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo y de la Junta Interamericana de Agricultura — San José, Costa Rica, 9 a 12 de junio de 1981, y Buenos Aires, Argentina, 7 a 13 de agosto de 1981
(español e inglés)
- 25 Segunda Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo — San José, Costa Rica, 12 a 17 de setiembre y 25 a 26 de octubre de 1982
(español, inglés, francés y portugués)
- 26 Segunda Reunión Extraordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura — San José, Costa Rica, 27 a 29 de octubre de 1982
(español, inglés, francés y portugués)
- 27 Políticas Generales del IICA
(1982 — español, inglés, francés y portugués)
- 28 Plan de Mediano Plazo 1983-1987
(1982 — español, inglés, francés y portugués)
- 29 Segunda Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura — Kingston, Jamaica, 24 a 28 de octubre de 1983
(español, inglés, francés y portugués)
- 30 Cuarta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo — San José, Costa Rica, 2 a 7 de diciembre de 1984
(español, inglés, francés y portugués)

**Doc.
No.**

- 31 Quinta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo — San José, Costa Rica, 29 de julio a 2 de agosto de 1985
(español, inglés, francés y portugués)
- 32 Tercera Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura — Montevideo, Uruguay, 21 a 25 de octubre de 1985
(español, inglés, francés y portugués)
- 33 Sexta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo — San José, Costa Rica, 13 a 17 de julio de 1986
(español, inglés, francés y portugués)
- 34 Tercera Reunión Extraordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura — México, 27 a 30 de octubre de 1986
(español, inglés, francés y portugués)
- 35 Plan de Mediano Plazo 1987-1991
(español, inglés, francés y portugués)
- 36 Séptima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo — San José, Costa Rica, 15 a 17 de junio de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 37 Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología. Lineamientos para la Cooperación, junio de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 38 Programa I: Análisis y Planificación de la Política Agraria. Lineamientos para la Cooperación, junio de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 39 Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural. Lineamientos para la Cooperación, setiembre de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 40 Programa IV: Comercialización y Agroindustria. Lineamientos para la Cooperación, setiembre de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 41 Programa V: Salud Animal y Sanidad Vegetal. Lineamientos para la Cooperación, setiembre de 1987
(español, inglés, francés y portugués)

**Doc.
No.**

- 42 Informe de la IX Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura – Ottawa, Canadá, 29 de agosto a 2 de setiembre de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 43 Cuarta Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura – Ottawa, Canadá, 31 de agosto a 4 de setiembre de 1987
(español, inglés, francés y portugués)
- 44 Orientaciones para el Programa de Trabajo del Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) en el Marco del Plan de Mediano Plazo
(español, inglés y portugués)
- 45 Octava Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica, 1 a 4 de agosto de 1988
(español, inglés, francés y portugués)
- 46 Novena Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica, 12 a 16 de junio de 1989
(español, inglés, francés y portugués)
- 47 Quinta Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura – San José, Costa Rica, 9 a 12 de octubre de 1989
(español, inglés, francés y portugués)
- 48 Décima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica, 27 a 29 de agosto de 1990
(español, inglés, francés y portugués)
- 49 Plan de Mediano Plazo 1987-1993
(1990 – español, inglés, francés y portugués)
- 50 Undécima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo – San José, Costa Rica, 24 a 26 de junio de 1991
(español, inglés, francés, portugués)
- 51 X Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura – Madrid, España, 23 a 27 de setiembre de 1991
(español, inglés, francés y portugués)
- 52 Sexta Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura – Madrid, España, 23 a 27 de setiembre de 1991
(español, inglés, francés y portugués)

**Doc.
No.**

- 53 Duodécima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo — San José, Costa Rica, 22 a 24 de junio de 1992
(español, inglés, francés, portugués)
- 54 Decimotercera Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo — San José, Costa Rica, 21 a 23 de junio de 1993
(español, inglés, francés y portugués)
- 55 Séptima Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura — México D.F., México, 19-23 septiembre de 1993
(español, inglés, francés y portugués)
- 56 Decimocuarta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo — San José, Costa Rica, 12 a 14 de septiembre de 1994
(español, inglés, francés, portugués)
- 57 Plan de Mediano Plazo 1994-1998
(español, inglés, francés y portugués)

Nota: Las publicaciones disponibles se pueden obtener en la siguiente dirección:

Dirección de Relaciones Externas
Sede Central del IICA
Apartado 55 — 2200 Coronado, Costa Rica

Esta edición se terminó de imprimir en la Imprenta del IICA, en el mes de noviembre de 1994, con un tiraje de 750 ejemplares.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 229-02-22
Cable: IICASANJOSE/Télex: 2144 IICA CR / FAX (506) 229-47-41, 229-26-59 IICA COSTA RICA