

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

PLAN ESTRATÉGICO 2010 - 2020



Síntesis

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

PLAN ESTRATÉGICO 2010-2020

Síntesis

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2011

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional: <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Héctor Iturbe, Patricia León.

Corrección de estilo: Máximo Araya.

Diagramado: Carlos Umaña.

Diseño de portada: Carlos Umaña.

Impresión: Imprenta del IICA.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Plan Estratégico 2010-2020: síntesis / IICA – San José, C.R.:
IICA, 2011.
36 p.; 26.86 x 20.32 cm.

ISBN13: 978-92-9248-337-1
Publicado también en inglés.

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

AGRIS
E14

DEWEY
338.181

San José, Costa Rica
2011

Presentación

Estoy convencido del enorme potencial de la agricultura para proveer a los países de una base para impulsar su desarrollo y el bienestar de sus habitantes. De la misma manera, creo firmemente en la voluntad de los países miembros del IICA para encontrar soluciones conjuntas a los problemas comunes y enfrentar los desafíos del sector en el siglo XXI.

En octubre de 2009 en Jamaica, la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) aprobó un Marco Estratégico para la acción del IICA, e instruyó al nuevo Director General que presentara una propuesta de Plan Estratégico para el decenio 2010-2020.

En el Marco Estratégico se delinea claramente lo que los ministros de agricultura han planteado como el futuro de la institución, cuando se indica que “el IICA del próximo decenio está llamado a prestar mayor apoyo a sus Estados Miembros y deberá adaptar su estructura y funcionamiento a ese objetivo. Para ello, deberá contar con orientaciones generales sobre la forma en que debe abordar las demandas hemisféricas y de los países, así como los posibles enfoques y ámbitos potenciales de la cooperación”.

Para contribuir a que la agricultura alcance sus objetivos, el IICA requiere fortalecer su capacidad técnica, alcanzando los objetivos establecidos por los ministros: “fortalecimiento de las capacidades institucionales, profesionales y de liderazgo; análisis económico, de políticas y de sus impactos sobre la agricultura; gestión de conocimiento; uso de las tecnologías de la información y comunicación para fortalecer la competitividad de la agricultura; preparación y implementación de proyectos; cooperación horizontal; y alianzas y coordinación con otras organizaciones y mecanismos”.

Mi administración se dio a la tarea de cumplir con la instrucción de nuestro máximo órgano de gobierno, elaborando la propuesta del Plan Estratégico 2010-2020 que puso a consideración de los Estados Miembros para sus observaciones y sugerencias, mediante un proceso abierto al análisis y a la discusión, con miras a que el Plan reflejara de manera fiel, no solo las prioridades de los países miembros, sino también sus perspectivas comunes y sus aspiraciones en torno a lo que debe ser la agricultura hemisférica dentro de diez años y al papel que debe desempeñar el IICA para avanzar hacia esa visión compartida. El Plan, tal como fue aprobado por el Comité Ejecutivo del IICA en su Trigésima Reunión Ordinaria, está contenido de forma sintética en esta publicación.



Víctor M. Villalobos
Director General



Introducción

Nuestra respuesta a gobernantes y ministros de agricultura

En el período 2008-2009, la economía mundial estuvo afectada por un entorno de crisis y cambios muy dinámicos y por una disminución de la inversión privada y pública en el sector agrícola. Tales hechos generaron impactos significativos en la agricultura de los Estados Miembros del IICA: aumentaron los niveles de pobreza y hambre, imprimieron volatilidad al comportamiento de los mercados y agudizaron los problemas de seguridad alimentaria.

La importancia de esta situación ha sido percibida por los países del hemisferio, cuyos mandatarios, reunidos en la Cumbre de las Américas de Puerto de España (2009), manifestaron que “proveer a nuestros pueblos el acceso adecuado y oportuno a alimentos inocuos y nutritivos es uno de los desafíos más inmediatos que enfrentan nuestro hemisferio y el mundo”. Además, los gobernantes:

- Reconocieron el impacto negativo de las crisis alimentarias para los pueblos del hemisferio, y se comprometieron a **tomar medidas urgentes y coordinadas**, trabajando en asociación con las organizaciones internacionales, como el IICA.
- Exhortaron a los ministros de agricultura a desarrollar actividades dirigidas a abordar las cuestiones que afectan **el acceso y la disponibilidad de los alimentos**.
- Solicitaron a dichos ministros que brindaran apoyo a la promoción de inversiones en el sector agrícola y al **fortalecimiento de la capacidad institucional** de los Estados Miembros.

La Junta Interamericana de Agricultura solicitó al Director General del IICA un **plan estratégico** para el período 2010-2020

- Sostuvieron que “un **enfoque multidimensional y multisectorial** de la agricultura y la vida rural es un factor clave para lograr el desarrollo sostenible y la seguridad alimentaria”.

Los ministros de agricultura han hecho eco de esa convicción y han tomado decisiones para establecer una acción conjunta hacia el futuro. Precisamente este documento responde a un acuerdo de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), tomado en su Decimoquinta Reunión Ordinaria (octubre de 2009), en que se solicita al Director General del IICA elaborar un plan estratégico para el período 2010-2020.

Las orientaciones del Marco Estratégico

En la construcción del Plan Estratégico se tomaron en cuenta las recomendaciones formuladas por la JIA:

- El IICA tiene como principal objetivo apoyar a los Estados Miembros en sus esfuerzos dirigidos a fortalecer y hacer más **competitivo, productivo y sostenible** el sector agrícola y su base de recursos naturales, así como a lograr un desarrollo rural inclusivo y en armonía con el ambiente.
- El Instituto se concentrará en la producción y el suministro de **bienes públicos hemisféricos**.
- El IICA debe constituirse en una institución líder a nivel hemisférico, ser innovador, catalizador y facilitador en temas estratégicos, y estar actualizado y **preparado para enfrentar los retos que emergen del entorno dinámico** de la economía internacional y la sociedad globalizada.

Fuente: Junta Interamericana de Agricultura (JIA), Jamaica, 2009.



2 El contexto

Un entorno complejo pero con oportunidades

Los países del hemisferio, por sí solos y actuando conjuntamente, deben encontrar la forma de lograr una agricultura más competitiva y sostenible, que **supere obstáculos** y **aproveche las oportunidades** que han emergido en el mercado global de productos agrícolas, que ayude a mejorar el **bienestar de la población rural**, que se comprometa con la conservación de los recursos naturales y que contribuya a impulsar el **logro de la seguridad alimentaria**.

Varias tendencias marcan el contexto en que debe desenvolverse el sector agrícola:

I. Un escenario global más interactivo y volátil y con mercados en expansión

- Hoy tiene lugar un proceso de **creciente interacción**, facilitada por las comunicaciones y la tecnología, el cual se hará cada vez más intenso.
- La **inestabilidad** prevalecerá en los mercados internacionales, en general, y en los mercados agrícolas, en particular.
- Aumenta la **demanda por productos de la agricultura**, como resultado del crecimiento de la población mundial y/o de una mayor utilización de esos productos para fines no alimentarios (agroenergía, aceites industriales, medicina e industria textil, entre otros).

En el futuro cercano **prevalecerá la inestabilidad en los mercados** internacionales, en general, y en los mercados agrícolas, en particular.

2. La pobreza rural ha aumentado y se transforma en un freno para el desarrollo

- En el 2008, en América Latina y el Caribe había casi 200 millones de personas en pobreza. Aunque los gobiernos siguen haciendo esfuerzos para reducirla, la **desigualdad sigue aumentando**.
- La agricultura debe ayudar a **generar nuevos empleos y mayores ingresos**, tanto en el propio sector como en aquellos a los que está vinculada.

3. La vulnerabilidad climática tiene estrecha relación con la agricultura

- La **agricultura** contribuye de diversas maneras a agravar el cambio climático, pero también puede ser muy útil para mitigar sus efectos.
- Es imperativo disponer de **la tecnología, la capacidad económica** y políticas públicas para afrontar dichos problemas y contribuir a contrarrestar sus efectos.

4. La seguridad alimentaria supone grandes retos y oportunidades

- Se estima que en 2050 se requerirá **duplicar la cantidad de alimentos** que hoy se produce para atender a una población mundial que llegará a 9000 millones de personas.
- Las Américas constituyen **una región exportadora neta de alimentos** con potencial para incrementar los rendimientos agrícolas y establecer importantes programas de reconversión productiva.

Es imperativo disponer de la tecnología y la capacidad económica para **afrontar el cambio climático**.

Para ayudar a resolver problemas en las áreas de la producción de alimentos y del acceso a estos, es necesario mejorar la productividad, impulsar la calidad y la inocuidad de los alimentos, generar más ingresos para los países y las personas mediante un buen funcionamiento de los mercados y aplicar políticas públicas adecuadas.

5. Limitantes estructurales en el desempeño de la agricultura

- **Expansión de la frontera agrícola** y la consecuente destrucción de las áreas boscosas. Se han perdido tierras de cultivo debido a la desertificación, la salinización y el mal drenaje.
- **Mayor demanda de agua** para usos alternativos al agrícola, principalmente el consumo humano y el industrial, así como el deterioro de los acuíferos y la disminución de la calidad del agua.
- Aumento significativo de los minifundios en manos de **productores con poca capacidad** técnica y financiera.
- Incremento de la siembra de cultivos destinados a la producción de energía y otros usos industriales no alimenticios.

6. Las condiciones estructurales en los territorios rurales

- Predomina la **agricultura de subsistencia**, asociada a una estructura económica débil y de poco dinamismo, en la que persisten la pobreza y la creciente degradación de los recursos naturales.
- La agricultura hace una **contribución importante a las economías rurales**, por la vía de la generación directa de empleo, el establecimiento de agroindustrias y la creación de demandas por insumos y servicios.

En la mayoría de los países del hemisferio, **la agricultura es la actividad más importante** en la economía del medio rural.

- **La pobreza rural** es una de las condiciones estructurales con mayores implicaciones para la agricultura.
- Las políticas e instrumentos para promover **el desarrollo de las mujeres del campo** han resultado insuficientes.

Desarrollando un nuevo paradigma tecnológico

Son cuatro los grandes retos para la agricultura hemisférica:

- 1. Ser competitiva y mejorar la productividad**, para lo cual se requiere un nuevo paradigma tecnológico.
- 2. Contribuir al desarrollo de los territorios rurales**, mediante los encadenamientos de las actividades primarias y las agroindustrias con los proveedores de insumos y servicios.
- 3. Contribuir a la conservación de los recursos naturales**, al mejoramiento de las condiciones ambientales y a la **prevención para reducir los impactos** causados por condiciones climáticas.
- 4. Brindar un gran aporte al logro de la seguridad alimentaria**, mediante el aumento de la producción de alimentos inocuos y más nutritivos, la solución de los problemas que afectan el acceso y la disponibilidad de los alimentos y la generación de **mayores ingresos** para la población rural.

Es prioritario formular estrategias orientadas a resolver los problemas particulares de los sistemas de producción y comercialización de **miles de campesinos pobres**.

Oportunidades para la agricultura hemisférica

- Uno de los desafíos más urgentes es lograr una mayor productividad de los cultivos mediante la innovación tecnológica, pero de una forma **sustentable** y con una perspectiva **incluyente**.
- Se debe hacer un uso apropiado de las innovaciones de la **biotecnología**, como las nuevas variedades genéticamente mejoradas, los bioinsumos y los métodos de control biológico.
- Es importante mejorar la productividad de los cultivos nativos de regiones agroecológicas específicas que son de gran importancia en el ámbito local.
- En el sector pecuario **se han logrado menores avances**, e incluso en varios países se practica una ganadería extensiva que, aunque eficiente, no toma en cuenta la conservación de los recursos naturales.
- Es imperativo mejorar la competitividad de las **agroindustrias**, que hoy tienen un papel cada vez más importante en la construcción de las cadenas de valor.
- Hacen falta **prácticas innovadoras de gestión**, que lleven a nuevas formas de hacer agronegocios exitosos.
- Urge incorporar a miles de campesinos pobres en las corrientes de la innovación, lo cual podrían realizar utilizando **su propio conocimiento y cultura** y aprovechando la diversidad genética de sus productos nativos.

Superando problemas de la cooperación internacional

Es preciso superar cuatro problemas que han caracterizado a la cooperación internacional y que limitan su contribución a los esfuerzos desplegados por los países.

1. Proliferación de iniciativas relacionadas con la agricultura, sin mucha coordinación entre sí.
2. Poca colaboración entre las instituciones internacionales.
3. Canalización de la cooperación hacia la solución de problemas menos prioritarios, en lugar de problemas estructurales.
4. Dispersión de esfuerzos, ausencia de una contabilización adecuada de los gastos y nula evaluación de productos, resultados e impactos.

La agricultura debe ayudar a **generar nuevos empleos y mayores ingresos**, tanto en el propio sector como en aquellos a los que está vinculada.

An aerial photograph of a vast field of green cabbages, arranged in neat, parallel rows. Two people are visible in the lower-left quadrant, crouching and examining the plants. One person is wearing a bright red long-sleeved shirt and blue jeans, while the other is wearing a dark jacket and blue jeans. The field extends to the horizon, creating a strong sense of depth and scale. The overall color palette is dominated by the vibrant green of the cabbages and the brown of the soil.

3 Políticas, instituciones y capacidades requeridas

Urge renovar las políticas y las capacidades institucionales

Para que la agricultura sea más competitiva y sustentable y beneficie a la mayor cantidad de personas, se requiere una renovación de las políticas y las capacidades institucionales.

Políticas públicas para la agricultura y para el desarrollo rural

El conjunto de políticas para una agricultura competitiva y sustentable **no es competencia exclusiva de los ministerios de agricultura.**

- Se necesitan acuerdos dirigidos a **aunar voluntades con productores** y otros actores de la sociedad civil y sus organizaciones para formular ejecutar las políticas públicas.
- Las **políticas macroeconómicas pueden condicionar el desempeño de la agricultura** y el logro de su competitividad, por lo que deben ser consideradas y valoradas por los decisores políticos involucrados en el sector agrícola.
- Para que la agricultura sea competitiva también se requieren políticas en materia de tecnología, financiamiento, comercio, ambiente, sanidad, regulación del uso del suelo, agua y seguridad jurídica, todas las cuales contribuirán a generar **un clima atractivo para la inversión privada y el desarrollo.**
- Las políticas para el bienestar rural y el ambiente son cada vez más transversales; para que sean viables y efectivas se requieren mecanismos institucionales flexibles e instancias de coordinación interinstitucional.

El esfuerzo de los gobiernos, con el apoyo del IICA y otros organismos internacionales, permitirá lograr los objetivos que se proponen para el desarrollo de la agricultura.

La **legislación en la agricultura data de muchos años** en la mayoría de los países y son pocos los que la han revisado y actualizado.

Instituciones de la agricultura

El marco institucional de la agricultura y el desarrollo rural debe modernizarse en lo que concierne a **legislación**, renovación de los **instrumentos de política** y fortalecimiento de la **capacidad** de las entidades responsables.

Para modernizar las instituciones del sector agrícola, se requiere revisar y renovar sus funciones, preparar de mejor manera a su personal y dotarlas de instrumentos innovadores de política, de mejores sistemas de información y de seguimiento y evaluación y de una mayor cantidad de recursos.

Capacidades empresariales e individuales

Es responsabilidad del Estado coadyuvar al desarrollo de las capacidades de las empresas y las personas, para lo cual debe brindar apoyos diversos adecuados a las necesidades de cada país y bienes públicos que complementen la acción individual y colectiva de los productores. Este es posiblemente el desafío más importante que se debe afrontar para lograr una agricultura sustentable y competitiva y para contribuir a alcanzar los otros objetivos del desarrollo.

Inversión para el crecimiento y el desarrollo del sector

La inversión dirigida al sector agrícola ha permanecido estancada en las últimas décadas y, en algunos casos, incluso ha disminuido, situación que limita en gran medida las posibilidades para su desarrollo.

- Es necesario **augmentar la inversión** en áreas como la investigación y la innovación, la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria y el cuidado del ambiente.
- El logro de una agricultura sustentable y competitiva implica inversiones **acertadas** de parte de los sectores privado y público.



4 El marco orientador de la modernización del IICA

Un Instituto fortalecido y renovado

El IICA ha de ser una institución que brinde respuestas a las necesidades de cooperación de sus países miembros, con el fin de que puedan aprovechar las oportunidades y solucionar los problemas particulares de cada uno y aquellos compartidos por todos los países que impactan en la sostenibilidad y la competitividad de la agricultura, para lo cual se debe privilegiar la acción conjunta dirigida a lograr objetivos comunes.

Las acciones y las propuestas del IICA han de ser implementadas en los ámbitos hemisférico, regional y nacional. Además, deben coadyuvar a reducir en forma efectiva las brechas existentes que limitan el desarrollo de sus países miembros, apoyar mayormente a los países menos desarrollados, brindar apoyo en forma equilibrada entre regiones y países y respetar los principios de autonomía y soberanía de los pueblos y las naciones.

Para que el IICA pueda realizar lo anterior y cumplir con los compromisos asumidos con los países, se requiere que tenga la capacidad para:

- Concentrar sus actividades en un **número reducido de temas** en que tiene ventajas competitivas y comparativas.
- Tener una **capacidad prospectiva** y analítica.
- Ser reconocido por sus resultados innovadores, su **gran capacidad técnica** y su alta capacidad de respuesta.
- Dar respuestas a los retos del desarrollo del sistema agrícola y rural por medio de la generación continua de una oferta de servicios especializados, conocimientos, instrumentos y enfoques.

Las acciones del Instituto deben **apoyar mayormente a los países menos desarrollados**, brindar apoyo en forma equilibrada entre regiones y países y respetar los principios de autonomía y soberanía de los pueblos y las naciones.

El Instituto tiene la obligación de generar **bienes públicos internacionales** en las áreas de su competencia, en forma de conocimiento, capacidad de negociación, defensa de intereses regionales, acuerdos comerciales, acuerdos sanitarios, estrategias de gestión de problemas globales o hemisféricos, como el cambio climático, y relaciones con instituciones de otras regiones del mundo.

El IICA forjará y reforzará alianzas con otros organismos internacionales y regionales de cooperación y asistencia y con instituciones nacionales que complementen los esfuerzos y las acciones del Instituto, en procura de ofrecer a los países soluciones integrales.

La ejecución de las acciones propuestas se realizará por medio de redes temáticas institucionales de colaboración regional y hemisférica.

Los fundamentos de la respuesta institucional

El IICA debe atender y entender las relaciones de la agricultura con los componentes de los sistemas económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, en el contexto de una gestión integrada del conocimiento que tome en cuenta tales relaciones, tanto en el espacio como en el tiempo.

El Instituto entiende que la agricultura debe hacerse cada vez más sustentable y competitiva y contribuir al logro de un desarrollo sostenible basado en el conocimiento, en que las consideraciones sociales y ambientales desempeñen un rol de gran relevancia.

El IICA deberá ser un **interlocutor científico y técnico** con las redes de instituciones que generan, comparten y transfieren conocimientos.

La disminución en las tasas de crecimiento de los rendimientos de los principales cultivos, la limitación de tierras disponibles y la pérdida de recursos naturales son algunas de las **circunstancias que presionan la agricultura.**

Los objetivos estratégicos

1. Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola

Este objetivo resume todos los aspectos de la producción, en que se considera a la agricultura una parte esencial de un sistema complejo de cadenas de valor, donde la producción se vincula a los consumidores en los mercados agrícolas, a través de una oferta provista por **agronegocios competitivos, que incluyan a la agricultura de pequeña escala.**

Se deben desarrollar estrategias públicas e impulsar la formulación de estrategias privadas dirigidas a **promover la innovación, atraer la inversión, reducir la incertidumbre en la agricultura y desarrollar nuevos modelos de negocios.** Ello obligará a concertar políticas que trascienden los ámbitos tradicionales de los ministerios de agricultura, para incorporar otros actores públicos y privados.

El IICA deberá promover la innovación para elevar la competitividad, aumentar la producción y contribuir a mejorar el funcionamiento de los mercados agrícolas, de manera social y ambientalmente sustentable. En estos esfuerzos se deberá considerar la inclusión de los pequeños y medianos productores agrícolas, y el desarrollo de los mercados de los productos básicos tradicionales que consumen los estratos de menores ingresos.

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

Este objetivo estratégico reconoce que las actividades agrícolas se localizan en los territorios rurales, en donde los esfuerzos deben contemplar la utilización racional de los recursos naturales y tomar en consideración las personas que son objetos y sujetos del desarrollo.

Este objetivo también destaca el papel que juega la agricultura en la economía y la sociedad en los territorios rurales, donde su importancia trasciende la dimensión puramente productivista, para comprender las **dimensiones sociales del bienestar rural**. Especial consideración requiere la agricultura familiar y el papel que juega la mujer en la agricultura.

El IICA deberá apoyar los esfuerzos nacionales orientados al desarrollo de los territorios y al bienestar rural y contribuirá a lograr una mayor articulación y coordinación de las instituciones que tienen un papel protagónico en ambas áreas.

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

El tercer objetivo estratégico destaca **la relación de la agricultura con la base de recursos naturales de los ecosistemas** localizados en los territorios rurales. Por una parte, la realización de las actividades productivas del sector agrícola depende de esos recursos, pero el quehacer agrícola también causa impactos en la condición y la disponibilidad de esos recursos para el uso y disfrute de la generación actual y de las del futuro.

Por otra parte, la agricultura moderna desempeña un importante papel para proteger y mejorar las condiciones ambientales; las prácticas agrícolas modernas pueden restaurar la salud ambiental. En esta dimensión, la presencia de alteraciones en las condiciones del clima (el cambio climático) y sus imponderables efectos, así como los eventos extremos de la naturaleza, determinan y condicionan la actividad productiva, su competitividad y sustentabilidad y las expresiones de la vulnerabilidad social.

Los enfoques territoriales para el desarrollo de la agricultura y el logro del bienestar rural han abierto el espacio para la generación de políticas caracterizadas por la **descentralización**, la **participación** y la **articulación** de políticas públicas concurrentes.

La agricultura de pequeña escala requiere políticas públicas efectivas

e inversiones eficientes en bienes públicos, para potenciar su aporte a la oferta agrícola.

El IICA deberá apoyar a los ministerios de agricultura en el fortalecimiento de sus capacidades y en el mejoramiento de su institucionalidad para atender este asunto crítico. Deberá, además, proveer conocimientos y asesoría para fortalecer las capacidades institucionales y humanas de los países miembros, con el fin de posicionar el tema en sus agendas nacionales.

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

El cuarto objetivo estratégico **reconoce el doble papel que juega la agricultura en la seguridad alimentaria de la población.** Por un lado, el de proveer una oferta de alimentos suficiente y de calidad (disponibilidad y aprovechamiento) y, por el otro, el de generar condiciones que permitan el acceso de la población rural a los alimentos (empleo e ingresos).

En ese doble papel, destaca la participación de la agricultura de pequeña escala que, apoyada por políticas públicas efectivas e inversiones eficientes en bienes públicos, puede potenciar su aporte a la oferta agrícola mediante un mejor desempeño de su esfuerzo productivo y su articulación en cadenas de valor, pero también puede mejorar sus condiciones de empleo e ingreso, si su esfuerzo es reconocido adecuadamente por los mercados.

El IICA deberá brindar apoyo para desarrollar políticas, estrategias y marcos institucionales orientados a aumentar los aportes de la agricultura de pequeña escala y familiar a la seguridad alimentaria de los países, tanto desde la vertiente de la oferta alimentaria, como desde la del acceso a los alimentos de los productores de pequeña escala.

Objetivos de la cooperación técnica

Las áreas temáticas en las que se deberá concentrar la labor del Instituto, a partir de los objetivos estratégicos definidos para la cooperación, son las siguientes:

Innovación tecnológica

El IICA deberá apoyar los esfuerzos institucionales de sus Estados Miembros dirigidos a incrementar y ampliar el uso de la innovación en la agricultura para mejorar la producción, la competitividad y el comercio y, de esa manera, impulsar el logro de la seguridad alimentaria y el desarrollo de sus países miembros.

Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos

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

Agronegocios y comercio

El IICA deberá apoyar a los países en el desarrollo de políticas, marcos institucionales y capacidades para crear ambientes propicios para los negocios agrícolas, así como una nueva mentalidad y capacidades en los productores, mediante el fortalecimiento de sus capacidades individuales y colectivas para abastecer a los mercados y para competir exitosamente en ellos. El Instituto también respaldará a sus Estados Miembros en el desarrollo de políticas públicas, estrategias e instituciones para el fomento y desarrollo de mercados locales más transparentes y eficientes, así como en el desarrollo de mecanismos e instrumentos que reduzcan riesgos y que permitan una mayor vinculación de los pequeños productores con los mercados. Además, contribuirá a desarrollar estrategias y a fortalecer la institucionalidad para fomentar el comercio

Para el desarrollo de la agricultura se requiere un conjunto de medidas de políticas que son responsabilidad de **otras instituciones con las que deben interactuar los ministerios de agricultura.**

El IICA deberá contribuir al desarrollo de instrumentos que permitan **valorar los aportes de la agricultura** en los territorios rurales.

internacional agrícola como factor de desarrollo, a la vez que ayudará a sus países miembros a desarrollar capacidades que les permitan administrar mejor y sacar mayor provecho de los acuerdos comerciales suscritos.

Gestión en territorios rurales

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

Seguridad alimentaria

El IICA deberá asistir a sus Estados Miembros en el desarrollo de políticas, estrategias e institucionalidad dirigidas a aumentar los aportes de la agricultura, especialmente la de pequeña escala, a la seguridad alimentaria de los países, tanto desde la perspectiva de la visión nacional, como desde la del acceso de los productores de pequeña escala a ingresos que les permitan producir o adquirir los alimentos básicos. El Instituto deberá contribuir al desarrollo de políticas, estrategias y capacidades que mejoren la producción, la productividad, los procesos de agregación de valor y el acceso a los mercados de insumos y de productos, al financiamiento y a seguros agrícolas.

Recursos naturales y cambio climático

El IICA deberá trabajar conjuntamente con las instituciones de los países, especialmente los ministerios de agricultura, para el desarrollo de políticas públicas, la elaboración

e implementación de estrategias sectoriales, la aplicación de instrumentos de política y la provisión de información oportuna, de modo que todo ello contribuya a reducir los niveles de incertidumbre de los productores en la actividad agrícola y les ayude a mejorar la productividad y competitividad.

Las modalidades de intervención del IICA

Diseño, análisis y evaluación de políticas y estrategias públicas

La atención a los desafíos y oportunidades de la agricultura y el medio rural recae en forma directa en los gobiernos nacionales, a través de la gestión e implementación de las políticas públicas de los sectores agrícola, rural y ambiental.

Los países tienen la responsabilidad de tomar decisiones sobre dichas políticas, por lo que el IICA debe estar preparado para **apoyar a los ministerios de agricultura en el análisis de esas medidas**, en el fortalecimiento de la influencia de estas en la agricultura y en la búsqueda de cómo lograr que se les brinde la atención requerida.

El Instituto debe brindar apoyo a los procesos de formulación, análisis y evaluación de políticas públicas, estrategias, enfoques e instrumentos de intervención.

Fortalecimiento y modernización de las instituciones públicas y privadas

Los países necesitan transformar las instituciones de la agricultura, a fin de que sean más pertinentes en la provisión de sus servicios; se requiere fortalecer sus capacidades de liderazgo y gestión para que incorporen procesos e instrumentos innovadores y mejoren el acceso a información relevante y actualizada. Es necesario reformar las instituciones públicas y privadas del sector agrícola, de manera que cuenten con las capacidades que les permitan

La contribución que el Instituto brindará se focalizará en aquello que corresponde hacer a un organismo internacional de cooperación y que, por lo tanto, **es complementario y no sustitutivo** de lo que hacen las instituciones nacionales y otros organismos internacionales.

Es necesario **reformar las instituciones públicas y privadas del sector agrícola**, de manera que tengan las capacidades que les permitan generar los conocimientos requeridos para que la agricultura sea competitiva, sustentable e inclusiva.

generar los conocimientos requeridos para que la agricultura sea competitiva, sustentable e inclusiva y brindar los servicios necesarios para lograr ese nuevo tipo de agricultura.

Por otro lado, deben fortalecerse las capacidades de la institucionalidad existente en los ámbitos hemisférico y regional, incluidos los foros de ministros de agricultura, los de tecnología, los de sanidad y otros, mediante los cuales los países coordinan sus políticas.

En particular, el IICA deberá contribuir a la generación y gestión de proyectos de inversión dirigidos a impulsar la modernización institucional.

Creación y desarrollo de capacidades

El dinamismo y la complejidad del entorno global de la agricultura llevan al desarrollo vertiginoso de nuevos conocimientos, información, tecnologías e instrumentos y exigen invertir en el desarrollo de capacidades en todos los campos relevantes y críticos.

El IICA deberá continuar contribuyendo al **desarrollo de conocimientos y capacidades técnicas y de liderazgo** en los temas que atañen a los objetivos estratégicos y la cooperación técnica en que el Instituto tiene fortalezas, con el fin de impulsar la innovación en el sector agrícola y en los territorios rurales, donde esas capacidades y conocimiento impactan.

Gestión del conocimiento para la agricultura y el bienestar rural

Para fortalecer la competitividad y la sustentabilidad del sector y contribuir al bienestar rural, es imperativo que los países se mantengan en la frontera del conocimiento y que los productores, técnicos, científicos, líderes empresariales, directivos y gerentes de organizaciones del sector tengan el acceso al conocimiento e información necesarios para la toma de decisiones.

El Instituto deberá generar, identificar y difundir conocimientos, innovaciones, experiencias y mejores prácticas, para ponerlos a disposición de los países. Se deberán renovar los mecanismos para compartir el conocimiento y se crearán los que sean necesarios, a fin de que dicho conocimiento llegue a más actores que participan en la toma de decisiones en el sector. Tales mecanismos permitirán la sistematización, la gestión, el intercambio, la transferencia, la difusión y la aplicación del conocimiento. Para ello se deberán poner en práctica alianzas con instituciones que generan conocimiento en los ámbitos hemisférico y mundial.

Acompañamiento a los países en temas puntuales y proyectos de inversión

La agricultura actual y las demandas de los países y sus necesidades de apoyo generan amplias oportunidades para implementar con ellos proyectos de desarrollo agropecuario y rural, financiados con recursos provenientes de diferentes fuentes. Además, el sector público de algunos países requiere apoyo en temas puntuales o de gran importancia para ellos en los que otros países tienen fortalezas.

El IICA deberá acompañar a los países en el diseño y gestión de proyectos de inversión dirigidos a impulsar la modernización institucional.

El Instituto buscará generar, identificar y difundir conocimientos, innovaciones, experiencias y mejores prácticas, para **ponerlos a disposición de los países.**

El Instituto facilitará la cooperación horizontal para **brindar apoyo a los países en temas que son prioritarios para ellos.**

Concentración de esfuerzos para la renovación del IICA

Reconocimiento de la situación actual

El IICA es un organismo reconocido que tiene un mandato hemisférico amplio y que cuenta con casi 70 años de experiencia en la provisión de cooperación técnica en las áreas de la innovación tecnológica agrícola, la sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, los agronegocios y comercio agropecuario, el desarrollo rural y la capacitación en temas vinculados a la agricultura.

Más recientemente, el Instituto incorporó en su quehacer el tema de la relación de la agricultura con el ambiente, los recursos naturales y el cambio climático. Además, en su afán de responder a los nuevos desafíos de la agricultura en los países, ha desarrollado actividades en las áreas de la biotecnología y bioseguridad, la agroenergía, el agroturismo, la agricultura orgánica, la agroindustria rural, los seguros agropecuarios, el desarrollo rural con enfoque territorial, la lucha contra la desertificación y la gestión integral de los recursos hídricos.

El Instituto cuenta con un conjunto de fortalezas:

- Su máxima autoridad es la JIA, el foro interamericano de ministros del sector agrícola.
- Posee un acervo importante de conocimientos y experiencias sobre agricultura y desarrollo rural.
- Dispone de un valioso capital humano, de un patrimonio e infraestructura física considerables y de recursos financieros básicos.
- Ha desarrollado redes de trabajo y sistemas de información y de gestión del conocimiento que le permiten responder con gran capacidad a las demandas de los países.
- Mantiene relaciones y alianzas sólidas con organismos estratégicos internacionales y regionales cuyas competencias son complementarias a las del Instituto.

Todos estos factores, aunados a la relación cercana que el IICA mantiene con los ministerios de agricultura y otros clientes en el hemisferio, contribuyen a que los países tengan una percepción positiva del Instituto.

Sin embargo, el IICA tiene limitaciones que lo obligan a fortalecerse en los siguientes aspectos:

Renovación de capacidades

El Instituto deberá implementar un **plan de mejora continua de sus capacidades técnicas y administrativo-gerenciales**.

Gestión mediante programas en red

El IICA debe reconocer que la sociedad del conocimiento funciona mediante redes formales e informales, hecho que deberá asumir como un reto para la cooperación internacional. El trabajo en redes deberá ser **la forma privilegiada de asumir la complejidad**, cada vez más evidente, de los problemas globales.

Fortalecimiento de la gestión

El Instituto requiere modernizar sus instrumentos gerenciales sobre la base de plataformas modernas de gestión, la profesionalización de las áreas administrativas y el uso de sistemas de información gerenciales.

Alianzas estratégicas

Los gobiernos no pueden resolver los problemas relativos a las políticas y capacidades institucionales en la agricultura mediante la asistencia que reciben de solo una organización internacional.

El IICA es un organismo reconocido, con un mandato hemisférico amplio y que cuenta con casi 70 años de experiencia en la provisión de cooperación técnica; sin embargo, de cara a los nuevos desafíos que enfrenta la agricultura, requiere una **reingeniería estratégica**.

Por lo tanto, el IICA **deberá privilegiar la cooperación con otras entidades de cooperación** internacional. Tal alianza debe conducir a iniciativas conjuntas en los ámbitos hemisférico, regional y nacional. Se brindará especial atención a la construcción de alianzas efectivas, especialmente para la captación y el uso efectivo de los recursos de la cooperación.

Recursos financieros para la cooperación

- El IICA deberá convertirse en el aliado técnico idóneo de agencias regionales e internacionales de financiamiento.
- El Instituto deberá ser más efectivo en el acceso a los recursos de cooperación y ayuda internacional que han sido comprometidos por los países desarrollados.
- El IICA deberá aprovechar la oportunidad de establecer asociaciones estratégicas con países y agencias de cooperación, con el propósito de crear fondos para financiar procesos, programas y proyectos a ser ejecutados en los países.
- El Instituto deberá proyectar su experiencia de gestión de proyectos nacionales al nivel internacional, teniendo como clientes a los gobiernos donantes. El IICA actuará como un intermediario entre los donantes y los gobiernos receptores de la cooperación.

Para lograr la máxima calidad en la prestación de los servicios y tener un excelente conocimiento en los temas en que se brinda cooperación técnica, se requiere que el **personal del IICA esté capacitado y motivado apropiadamente.**



El Plan Estratégico en acción

La flexibilidad será clave

Uno de los aspectos que subraya este Plan Estratégico es la **incertidumbre** que existe con respecto al escenario en el que se desarrollará la agricultura del hemisferio durante los próximos años. Por ello, el IICA debe actuar con **flexibilidad y sentido de oportunidad** al servir a los países en campos específicos de su competencia. Además, la respuesta del Instituto se deberá sustentar en tres aspectos principales:

- 1° **Concentración** de la cooperación técnica en los temas en que el IICA tiene o desarrollará capacidades.
- 2° **Focalización** de las acciones en campos específicos.
- 3° **Eficiencia administrativa** y ampliación y diversificación de fuentes de recursos.

Esta propuesta, cuyo punto de partida han sido los lineamientos brindados en el Marco Estratégico aprobado en la Decimoquinta Reunión Ordinaria de la JIA celebrada en octubre de 2009, se elaboró mediante un proceso de consulta con especialistas del Instituto y externos a este que poseen conocimientos profundos sobre la agricultura de las Américas. También se incorporan las recomendaciones realizadas por la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG). La propuesta constituye un documento en proceso de construcción, de modo que está expuesto a revisión para su mejora.

El IICA valora en forma especial el proceso de planificación, pero tiene plena conciencia de que un futuro mejor para el sector se logrará transitando paso a paso, con una visión clara de los objetivos y las metas que se han de alcanzar. El producto aquí presentado ofrece el marco de referencia para los planes de mediano plazo y brinda pautas para el quehacer del Instituto.

La modernización del IICA no es una tarea fácil, debido especialmente a que el Instituto es una instancia en que convergen necesidades muy diversas de los países y un complejo abanico de bienes públicos hemisféricos y regionales, los que el IICA debe valorar para cumplir su función de ser pertinente a cada país y al conjunto de ellos. **Por tanto, este Plan Estratégico se traducirá en acciones, a medida que los órganos de gobierno del Instituto respalden el proceso de cambio aquí propuesto.**

El IICA valora en forma especial el proceso de planificación, pero tiene plena conciencia de que un futuro mejor para el sector se logrará **transitando paso a paso, con una visión clara** de los objetivos y de metas que se han de alcanzar.

Impreso en la Imprenta del IICA
Sede Central, San José, Costa Rica
Tiraje: 500 ejemplares



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apartado postal 55-2200

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

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

Dirección electrónica: iicahq@iica.int

Sitio web: www.iica.int