

Informe del Director General



G e s t i ó n 2 0 0 2 - 2 0 0 6



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

***Informe del Director General
Período de Gestión 2002-2006***

ENERO 2006

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2006

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 en www.iica.int.

Coordinación editorial: Fernando del Risco

Corrección de estilo: Servicio de Idiomas

Diagramado: Catalina Lizano

Diseño de portada: Zona Creativa

Impresión: IICA, Sede Central

Informe del Director General. Período de gestión 2002-2006 /
IICA. – San José, C.R. : IICA, 2006.
102 p. ; 8.5"x 11" cm.

ISBN 92-90-39-739-X

1. Gestión 2. Organizaciones internacionales I. IICA II. Título

AGRIS
E14

DEWEY
324.1

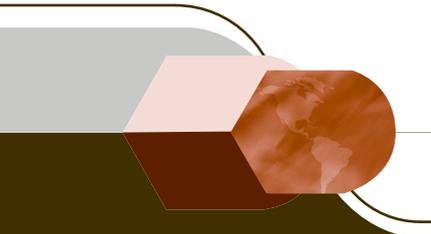
San José, Costa Rica
2006

Tabla de contenido

<i>Prefacio</i>	5
PARTE A: <i>Una nueva dinámica hemisférica para el agro de las Américas: La participación del IICA</i>	7
PARTE B: <i>El modelo de cooperación del IICA en la gestión 2002-2006</i>	15
1. En búsqueda de la excelencia en la cooperación técnica a los Estados Miembros	17
1.1. Los tres elementos básicos en la visión del IICA.....	17
1.2. El nuevo modelo de cooperación técnica.....	19
1.3. Las agendas de cooperación técnica del IICA	20
PARTE C: <i>Principales avances y resultados de la cooperación técnica</i>	25
1. Cooperación para el desarrollo del comercio.....	27
2. Apoyo al desarrollo de agronegocios.....	33
3. Promoción de la innovación tecnológica.....	38
4. Fortalecimiento de las capacidades en sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos.....	42
5. Promoción de la prosperidad en las comunidades rurales.....	47
6. Gestión sostenible de los recursos naturales.....	54
7. Desarrollo del capital humano.....	56



8. Promoción de los vínculos intersectoriales	61
9. Consolidación y fortalecimiento de las alianzas estratégicas.....	65
PARTE D: <i>La transformación del IICA</i> <i>en el período de gestión 2002-2006</i>	75
1. La transformación del IICA	77
1.1. El modelo integrado de gestión como base de una estructura institucional más plana y eficiente	77
1.2. Transparencia y rendición de cuentas	81
1.3. El apoyo a los órganos de gobierno del instituto.....	83
2. Las políticas para la administración de los recursos y servicios del Instituto	84
2.1. Modernización de la gestión de los recursos humanos: personal que el IICA requiere.....	84
2.2. Un manejo prudente de las finanzas del Instituto	87
2.3. El desarrollo y modernización de los sistemas de información y comunicación	90
PARTE E: <i>Reflexión final</i>	95
<i>Bibliografía</i>	101



Prefacio

En mi discurso de aceptación del cargo de Director General¹ indiqué que el IICA del siglo XXI debía adoptar un nuevo estilo de cooperación técnica caracterizado por la eficiencia operativa, la prudencia financiera, el mejor uso de los recursos humanos, la ampliación de las relaciones con socios estratégicos internacionales y el establecimiento de una nueva relación con los Estados Miembros basada en la participación, la transparencia y la rendición de cuentas. Este informe trata sobre nuestros esfuerzos para alcanzar esas metas.

Cuando asumí la Dirección General en enero de 2002, inicié un proceso de transformación institucional orientado a hacer del IICA una moderna institución de desarrollo que estuviera al servicio de los Estados Miembros, reconociendo que era esencial fortalecer al Instituto para que mantuviera su lugar de excelencia técnica y liderazgo en la comunidad agrícola de las Américas. La piedra angular de ese proceso de transformación ha sido la implementación de un nuevo modelo de cooperación técnica dirigido a fortalecer la relación entre el Instituto y sus Estados Miembros.

¹ Undécima Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), Bávaro, República Dominicana, 26 de noviembre de 2001.

En la Tercera Cumbre de las Américas (Quebec, abril de 2001), los Jefes de Estado y de Gobierno del hemisferio reconocieron que la agricultura y la vida rural tienen una función esencial para reducir la pobreza y estimular el desarrollo integral de los países. El papel del IICA se amplió más allá de la provisión de servicios de cooperación técnica, al habersele asignado las responsabilidades de promover el diálogo y facilitar el consenso sobre aspectos críticos para el desarrollo agrícola y el bienestar rural en las Américas.

El Plan de Mediano Plazo 2002-2006 propone transformar el IICA en una institución orientada a promover el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas. Por ello cuando en enero de 2002 asumí la responsabilidad de dirigir el Instituto, el principal objetivo fue implementar un proceso de reforma institucional dirigido a convertir al IICA en una organización moderna y más eficaz al servicio de sus Estados Miembros.



Chelston W.D. Brathwaite

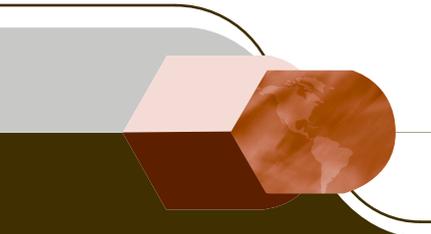
El proceso de reforma estuvo orientado por la profunda convicción de que los desafíos que enfrentamos en el siglo XXI demandan la creación de nuevas instituciones o la reforma de las existentes y, por lo tanto, nuestro trabajo no se limita únicamente a dirigir las acciones del Instituto, sino también a mirar hacia delante y ver al IICA no solo por lo que hoy es, sino también por lo que puede ser en el futuro.

El Instituto ha impulsado un inédito y reconocido esfuerzo de rendición de cuentas de su labor y del uso de sus capacidades y recursos a las autoridades y sector privado en los Estados Miembros a los Foros Regionales de Ministros, a los Órganos de Gobierno de la Institución y al

Consejo Permanente de la Organización de los Estados Americanos.

El presente informe da cuenta de las principales acciones y resultados de la cooperación que el IICA ha brindado a sus Estados Miembros en el período 2002-2006 y detalla el proceso de transformación y modernización del Instituto, el cual se ha implementado en forma paralela al proceso de generación y entrega de servicios de cooperación técnica a los 34 Estados Miembros en el marco de Agendas de Cooperación concertadas con cada Estado Miembro, con cada mecanismo regional y en el marco de las prioridades hemisféricas definidas en el Plan de Mediano Plazo 2002-2006.

Chelston W. D. Brathwaite
Director General



Parte A



*Una nueva dinámica hemisférica
para el agro de las Américas:
La participación del IICA*

Parte A

Una nueva dinámica hemisférica para el agro de las Américas: La participación del IICA

Ante el inicio de un nuevo milenio, los líderes políticos de los países y las organizaciones emprendieron con mayor ahínco la identificación de desafíos y la adopción de compromisos sobre el desarrollo futuro de la Humanidad. Así, en los últimos seis años se han fortalecido procesos globales y hemisféricos de diálogo, consenso y compromiso para construir un mundo más justo, seguro, próspero y equitativo en el siglo XXI. Dentro de los resultados de esos procesos, sobresalen los Objetivos y las Metas del Milenio al 2015 y los mandatos del Proceso Cumbres de las Américas. El IICA se ha adherido plenamente a ellos y se ha comprometido a contribuir a su logro.

Los mandatos y los compromisos del Proceso Cumbres propiciaron el surgimiento de las Reuniones Ministeriales “Agricultura y Vida Rural en las Américas”, revalorizaron a la agricultura y la vida rural y están influyendo en las agendas de desarrollo de los países y de las organizaciones que les apoyan en sus esfuerzos por un desarrollo integral.

En ese contexto de desafíos, mandatos y compromisos que configuran una nueva dinámi-

ca hemisférica para el agro de las Américas, se ubican la orientación estratégica y la acción de cooperación del IICA. Consecuentemente, el Instituto emprendió en el 2002 un proceso de modernización caracterizado por la puesta en marcha de un nuevo modelo de cooperación y un decidido apoyo a los países en la facilitación del consenso y el seguimiento de la agenda ministerial para la agricultura y la vida rural de las Américas al 2015: el *Plan AGRO 2003-2015 para la Agricultura y la Vida Rural en las Américas*.

Evolución de un interés ministerial estratégico y visionario: Un marco político para la agricultura y la vida rural al 2015, de Quebec 2001 a Mar del Plata 2005.

El posicionamiento de la agricultura en el proceso Cumbres de las Américas y en las decisiones de los mandatarios ha sido un asunto de interés estratégico, prioritario y sostenido de los ministros de Agricultura desde el inicio del proceso interamericano en 1994 hasta la reciente IV Cumbre de las Américas, celebrada en Mar del Plata en noviembre de 2005.

La ausencia de la agricultura y la vida rural entre los asuntos estratégicos para el desarrollo integral de los países en la I Cumbre de las Américas, Miami 1994, y la preocupación por las implicaciones que podría tener ese mensaje presidencial motivaron el interés de los ministros para iniciar un esfuerzo para lograr su inclusión en la agenda interamericana del máximo foro político de las Américas.

Ese interés estratégico y visionario de los ministros encontró el espacio y el momento oportunos con ocasión de la Tercera Cumbre de las Américas (Quebec, 2001), que marcó un hito histórico para la agricultura y la vida rural. En ella los Jefes de Estado y de Gobierno reconocieron la importancia que tienen la agricultura y la vida rural para enfrentar la pobreza e impulsar el desarrollo sostenible de sus países, tanto como forma de vida de millones de habitantes rurales como sector estratégico del sistema socio-económico para generar prosperidad.

Con ese reconocimiento, los mandatarios se comprometieron a promover *una acción conjunta hemisférica* de los actores del agro orientada al mejoramiento sostenible de la agricultura y la vida rural, así como a promover *estrategias nacionales* de mediano y largo plazo para el mejoramiento sostenible de la agricultura y la vida rural, basadas en el diálogo que incluya a ministros de gobierno, parlamentarios y

diferentes sectores de la sociedad civil. Asimismo, los gobernantes asignaron al IICA la condición de socio institucional del Proceso Cumbres, con el objetivo de acompañar a los países en la implementación de los mandatos y formar parte de los mecanismos de seguimiento.

La voluntad de los mandatarios en la Cumbre de Quebec de reconocer y propiciar reuniones ministeriales hemisféricas como mecanismos para la implementación de sus mandatos y el desafío de implementar aquellos de agricultura y vida rural impulsaron el establecimiento de las Reuniones Ministeriales “Agricultura y Vida Rural en las Américas” en el marco del Proceso Cumbres de las Américas. En el breve y fructífero proceso ministerial hemisférico iniciado en el 2001, los ministros han alcanzado definiciones orientadoras de gran alcance para la agricultura y la vida rural contenidas en los siguientes Acuerdos Ministeriales Hemisféricos (AMH):

- *Declaración Ministerial de Bávaro para el Mejoramiento de la Agricultura y la Vida Rural en las Américas.* Bávaro 2001. Primera Reunión Ministerial.
- *Plan AGRO 2003-2015 para la Agricultura y la Vida Rural en las Américas.* Panamá 2003. Segunda Reunión Ministerial.
- *Plan AGRO 2003-2015. Acuerdo Ministerial de Guayaquil para la Agricultura y la Vida*

Rural en las Américas. Guayaquil 2005. Tercera Reunión Ministerial.

Con la participación de los países en la negociación de los acuerdos de las Cumbres y el apoyo del IICA como Secretaría de las Reuniones Ministeriales, los AMH han tenido una influencia positiva en los temas, mandatos y compromisos de las Cumbres.

Así en la Cumbre Extraordinaria de las Américas, celebrada en Monterrey en 2004, se dio un claro respaldo al proceso de mejoramiento de la agricultura y la vida rural liderado por los ministros de Agricultura. En la Declaración de Nuevo León los mandatarios se comprometieron a mantener un esfuerzo sostenido para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales, al promover las inversiones y crear un entorno favorable para el mejoramiento sostenible de la agricultura, a fin de que contribuya al desarrollo social, la prosperidad rural y la seguridad alimentaria. En ese contexto, decidieron apoyar la aplicación del *Plan de Acción AGRO 2003-2015*.

En la Cuarta Cumbre, en tanto, los mandatarios reafirmaron la importancia del mejoramiento de la agricultura y de la vida rural y destacaron su vigencia como asunto estratégico y prioritario para el desarrollo integral de los países. Concretamente, en la Declaración y Plan de Acción, los mandata-

rios enfatizan la importancia de un crecimiento con generación de empleo y trabajo decente y la renovación del marco institucional y apoyan la implementación del Plan AGRO 2003-2015. Para concretar lo anterior, los mandatarios definieron como compromiso nacional el Acuerdo Ministerial Hemisférico de Guayaquil adoptado por los ministros de Agricultura en su Tercera Reunión Ministerial.

Los mandatos y los compromisos de las Cumbres (Quebec 2001, Monterrey 2004 y Mar del Plata 2005) en materia de agricultura y vida rural constituyen el contexto político hemisférico del proceso ministerial "Agricultura y Vida Rural en las Américas". Lo anterior, aunado a los AMH adoptados por los ministros en Bávaro 2001, Panamá 2003 y Guayaquil 2005, configura un conjunto de nuevos mandatos para el IICA en el siglo XXI y un marco político y orientador para la formación de estrategias para la agricultura y la vida rural.

La modernización y contribución del IICA: un socio comprometido para el desarrollo integral

Ante los nuevos desafíos y mandatos, el IICA dio una respuesta rápida y comprometida, emprendiendo a partir del 2002 un proceso de modernización institucional, con el propósito



de apoyar a los países en la implementación de sus estrategias nacionales para el desarrollo sostenible de la agricultura y la vida rural, aspecto central de los mandatos de las Cumbres sobre esos asuntos estratégicos y del acuerdo ministerial de Panamá 2003: el Plan AGRO 2003-2015.

Esa modernización significó la adopción de un nuevo modelo de cooperación en apoyo a los esfuerzos de los países, sustentado en un modelo de gestión que privilegió la consulta a los países, la eficiencia en las operaciones, la transparencia y la rendición de cuentas.

En esencia, en los últimos cuatro años, la acción de cooperación del IICA impulsó esfuerzos en dos vertientes dirigidos a:

Facilitar la continuidad del proceso ministerial. Ello ha significado:

- Apoyar a los Estados Miembros en la implementación de los mandatos mediante un renovado estilo de cooperación técnica, el cual parte de la consulta a los actores claves del agro para definir conjuntamente las Agendas de Cooperación Técnica del Instituto en los ámbitos nacional, regional y hemisférico.

Esas agendas se revisan al menos anualmente, con el propósito de alinearlas con las cambiantes necesidades que expresan los países y asegurar su coherencia con los desafíos que les plantea la implementación del Plan AGRO 2003-2015.

- Impulsar el monitoreo de la agricultura y la vida rural y, sobre esa base, promover la reflexión y el diálogo sobre la situación y el futuro de la agricultura y la vida rural.
- Apoyar a los ministros de Agricultura y a sus delegados ministeriales en el proceso de preparación y desarrollo de las reuniones ministeriales. Se facilita, en ese sentido, el diálogo entre los actores del agro y la construcción de consensos en torno a las estrategias de los países para el mejoramiento sostenible de la agricultura y la vida rural. Asimismo, se apoya la continuidad del proceso ministerial, facilitando el seguimiento de esas estrategias.
- Coordinar acciones con otras organizaciones internacionales vinculadas al mejoramiento de la agricultura y la vida rural en las Américas.

Facilitar la articulación del proceso ministerial con el proceso Cumbre de las Américas. Esto implicó:

- Informar al Grupo de Revisión e Implementación de Cumbres (GRIC), integrado por los cancilleres del hemisferio y sus coordinadores nacionales, sobre el avance de los países en la implementación de los mandatos presidenciales referidos a la agricultura y la vida rural, sobre la marcha del proceso ministerial y sobre los aportes del Instituto y de otros organismos internacionales para apoyarlo.
- Participar en el Grupo de Trabajo Conjunto de Cumbres coordinado por la Secretaría de Cumbres de la OEA.
- Mantener una estrecha comunicación con la Secretaría de Cumbres de la OEA.
- Apoyar en los países la creciente coordinación entre el Delegado Ministerial de Agricultura y Vida Rural y el Coordi-

nador Nacional de Cumbres de la respectiva Cancillería.

Un reto y una oportunidad: La construcción de la Visión Compartida al 2015

El IICA ha brindado un decidido apoyo al proceso ministerial para el mejoramiento de la agricultura y las comunidades rurales liderado por los ministros de Agricultura. Además, como socio institucional del Proceso de las Cumbres, continuará haciendo esfuerzos a fin de que dicho proceso consolide su articulación con los objetivos, acciones estratégicas y mecanismos para la implementación y el seguimiento de los mandatos de las Cumbres y de las estrategias de desarrollo definidas por los países.

No obstante, es necesario que todos los actores del agro consoliden la decisión política de los mandatarios y ministros de trabajar conjuntamente para construir la institucionalidad que facilite caminar pronta y exitosamente hacia la Visión Compartida al 2015 de la Agricultura y la Vida Rural en las Américas.



Parte B



*El modelo de cooperación del IICA
en la gestión
2002-2006*

Parte B

El modelo de cooperación del IICA en la gestión 2002-2006

1. En búsqueda de la excelencia en la cooperación técnica a los Estados Miembros

1.1. Los tres elementos básicos de la visión del IICA

El Plan de Mediano Plazo 2002-2006 constituye la agenda hemisférica del Instituto y es el instrumento orientador de todas sus acciones. La visión del IICA formulada en dicho Plan está compuesta por tres elementos básicos.

i) Promoción del desarrollo sostenible de la agricultura

El desarrollo sostenible de la agricultura implica una actividad productiva, eficiente, competitiva, ambientalmente sensible y capaz de preservar el tejido social de las comunidades rurales para las futuras generaciones. El IICA, con la participación de sus socios estratégicos, apoya a sus Estados Miembros para llevar adelante un esfuerzo multidimensional para avanzar hacia ese modelo de agricultura sostenible mediante acciones de cooperación que contribuyan a:

- Mejorar la formulación de políticas y estrategias con base en un enfoque más holístico y amplio de la agricultura.
- Modernizar y fortalecer el marco institucional.
- Aumentar las inversiones en el sistema agroalimentario.
- Incrementar la educación y la capacitación.

ii) Promoción de la seguridad alimentaria

Más allá de representar una condición de autosuficiencia nacional, la seguridad alimentaria se concibe como el desarrollo de las condiciones que posibilitan a los habitantes de las Américas tener acceso a una dieta segura y nutritiva, que les permita satisfacer sus necesidades alimentarias y vivir de manera productiva y saludable.

El Instituto contribuye al logro de la seguridad alimentaria en el hemisferio mediante iniciativas orientadas a mejorar el comercio agrícola y la inocuidad de los alimentos y a fomentar el

desarrollo rural. Para ello, coordina esfuerzos con organizaciones nacionales, regionales e internacionales que apoyan la construcción de capacidades institucionales en todos los niveles, y brinda cooperación para ayudar a los gobiernos a:

- Definir y adoptar un paradigma conceptual y operacional común, dirigido a abordar los problemas asociados a la seguridad alimentaria de una manera más holística.
- Apoyar la modernización de las instituciones para que planifiquen, formulen y ejecuten sus políticas y estrategias de seguridad alimentaria en forma más efectiva.
- Incrementar las inversiones en el sector rural con miras a expandir la oferta de alimentos, mejorar su distribución e incrementar el acceso a alimentos sanos a amplios sectores de la sociedad.
- Promover el desarrollo y el mejoramiento de los mercados nacionales, incluidos los de bienes y servicios.

iii) Promoción de la prosperidad rural

El desarrollo económico debe conllevar beneficios a todos los estratos sociales, de modo que la prosperidad económica, el

progreso humano y el desarrollo sostenible sean logrados de manera armoniosa y equilibrada.

Para apoyar a los Estados Miembros en sus esfuerzos por lograr la prosperidad rural, el IICA ofrece sus servicios de cooperación para fortalecer las capacidades de las instituciones públicas y privadas para:

- Diseñar políticas y estrategias apropiadas orientadas al fortalecimiento de la economía rural.
- Promover acciones de educación y capacitación dirigidas a mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades que permitan que los habitantes del campo se involucren y participen eficazmente en los mercados agrícolas y rurales.
- Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil y promover una mayor interacción entre los actores de las cadenas agroalimentarias, con el fin de generar agendas comunes y mejorar sus capacidades para incrementar su competitividad y negociar y defender sus intereses.
- Modernizar y ampliar la cobertura de los servicios agrícolas para incrementar la productividad.

- Mejorar las capacidades institucionales de las organizaciones agrícolas y rurales públicas y privadas para aumentar, mediante el trabajo integrado, su eficiencia y eficacia.
- Promover mayores inversiones en la economía rural.

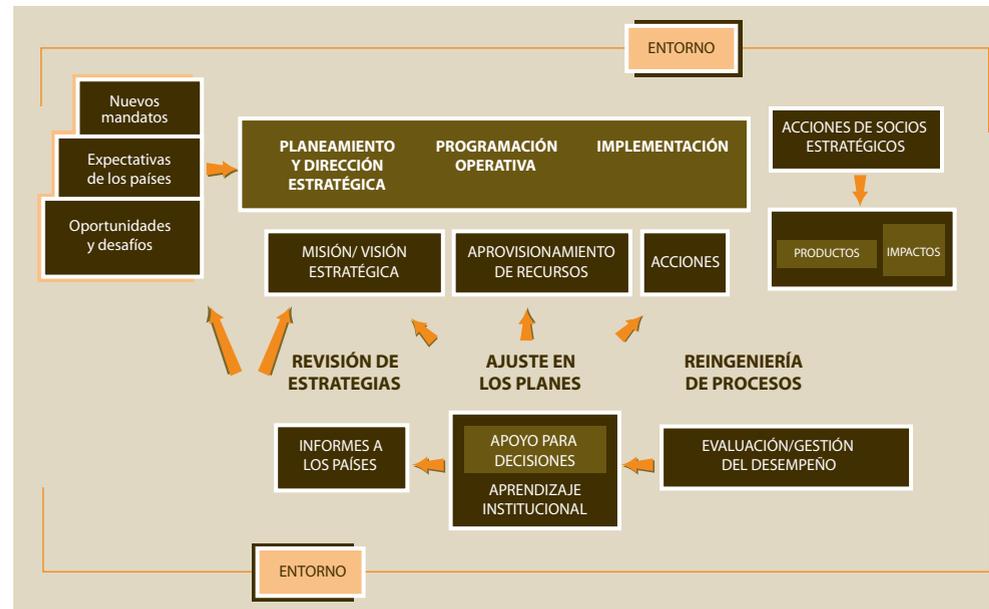
cia acumulada permiten que los conocimientos sobre la agricultura y la vida rural puedan ser convertidos, en el seno de equipos nacionales público-privados, en soluciones efectivas a problemas principales que limitan el desarrollo, y que se aprovechen las oportunidades que la ampliación de mercados, la integración regional y las políticas innovadoras de los gobiernos ofrecen para modernizar la agricultura y mejorar la vida de las comunidades rurales.

1.2. El nuevo modelo de cooperación técnica

La presencia del Instituto en sus 34 Estados Miembros y sus más de 60 años de experien-

La piedra angular del nuevo modelo de cooperación técnica del IICA es orientar la cooperación técnica a dar respuesta a las

El modelo integrado de gestión



demandas prioritarias de los Estados Miembros. Esas demandas se ven expresadas en: (i) los programas y las prioridades que cada país establece en temas o campos específicos en que solicitan la cooperación del Instituto; (ii) el apoyo a los países en el cumplimiento de los mandatos emanados del proceso de las Cumbres de las Américas; (iii) la cooperación a los esfuerzos de integración; y (iv) el apoyo que los países necesitan para modernizar y transformar sus instituciones, de modo que se encuentren en mejores condiciones para afrontar los desafíos de la globalización.

Los países desean tener un IICA con capacidad para analizar la situación y evolución de la agricultura y la vida rural y, con base en ello, visualizar el futuro a la luz del modelo deseado por los países y expresado en el Plan Agro 2003 2015 y las metas del milenio. Esa capacidad facilita comunicar a los Estados Miembros la probable evolución de las macro tendencias de la agricultura en el contexto global, la identificación de escenarios probables y las oportunidades y amenazas que ellos conllevan

1.3. Las agendas de cooperación técnica del IICA

i) Las agendas nacionales

Las agendas nacionales de cooperación técnica del IICA son producto de

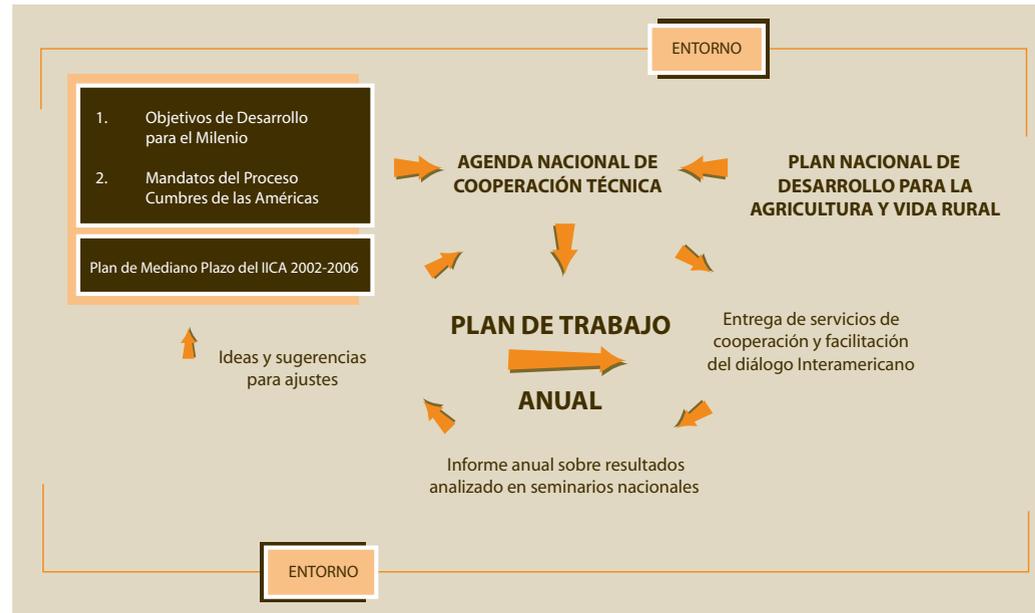
un proceso de diálogo y construcción de consenso en cada Estado Miembro del Instituto. El diálogo se realiza entre el Representante del IICA y su equipo con las autoridades nacionales con responsabilidad en el desarrollo agrícola y rural, el sector privado, representantes de la comunidad académica y de la sociedad civil.

El marco general de orientación que permite conducir ese proceso en cada Estado Miembro del Instituto está conformado por tres elementos: los objetivos del milenio y los mandatos de los presidentes en el Proceso de Cumbres de la Américas, los respectivos planes nacionales para el desarrollo de la agricultura y del medio rural de cada Estado Miembro y el Plan de Mediano Plazo 2002-2006 del IICA.

Las agendas nacionales que así se construyen permiten al IICA programar su acción y orientar sus esfuerzos de cooperación para responder a las demandas de alta prioridad para sus Estados Miembros.

En el diálogo, además del consenso en torno a las prioridades, se prepara la estrategia y se determinan las acciones y los servicios que el IICA se compro-

Proceso de construcción y ajuste de las agendas nacionales de cooperación



mete a proveer, teniendo como base una adecuada asignación de los recursos humanos y financieros en función de los resultados esperados.

La agenda así construida refleja, por una parte, una coherencia con las prioridades nacionales y, por otra, un alineamiento con las orientaciones estratégicas de cada área prioritaria del Instituto para incorporar la orien-

tación que, desde el punto de vista técnico, dé sustento a las acciones de cooperación que se acuerden con el respectivo país.

El IICA, para garantizar la apropiada implementación de la agenda nacional concertada con cada país, se asegura de que los procesos operativos de programación, asignación y aprovisionamiento efectivo de los recursos se

manejen con eficiencia, de manera que sea posible brindar la cooperación con la calidad, la orientación y la oportunidad requeridas.

Como el contexto y las prioridades evolucionan, el diálogo y el proceso de consulta permite al IICA ajustar la estrategia, replantear y reprogramar acciones, proponer ajustes a las decisiones estratégicas y ajustar el contenido de la agenda. La periódica revisión de esta se efectúa con base en la valoración del progreso logrado, de los resultados obtenidos, la identificación de problemas que hubieren restringido la cooperación, la emergencia de nuevas oportunidades y el aprendizaje de las lecciones que genera la experiencia.

ii) Las agendas regionales

Las agendas del IICA para las regiones en que opera (Andina, Caribe, Central, Norte y Sur) se construyen de un modo equivalente al descrito para las agendas de ámbito nacional. Son los mismos Estados Miembros, actuando mediante los mecanismos que han establecido para impulsar el desarrollo y la integración en las regiones antes

citadas, como lo son el Consejo Agropecuario Centroamericano, la Alianza para el Desarrollo Sostenible para el Caribe, el Consejo Agropecuario del Sur y las reuniones de ministros de las regiones Andina y Norte, los que convienen con el IICA una agenda regional de cooperación, en función del momento y las prioridades del respectivo proceso de integración.

La Agenda Regional debe responder al marco orientador constituido por los planes, programas y prioridades establecidas por los Estados Miembros en cada región, así como al marco orientador del IICA, conformado por el Plan de Mediano Plazo 2002-2006 y el marco estratégico que el IICA ha definido, bajo la forma de lineamientos para la cooperación, para cada una de sus seis áreas estratégicas de acción.

Las agendas regionales del Instituto actualizan, refuerzan y complementan el trabajo que el IICA realiza en cada país. En la medida en que los procesos de integración avanzan, la cooperación del IICA acompaña y potencia esos esfuerzos, en el entendimiento de que su acción en los temas de la agenda regional es más efectiva que

Proceso de construcción y ajuste de las agendas regionales de cooperación



esfuerzos homólogos realizados en forma aislada en cada Estado Miembro.

El trabajo del IICA en las regiones busca:

- Apoyar a los Estados Miembros en sus esfuerzos de integración en los ámbitos agrícola y rural.
- Respalda y fortalecer los mecanismos supranacionales establecidos

para impulsar la integración y las acciones dirigidas a la construcción de políticas regionales y la armonización de políticas nacionales en temas claves para la integración.

- Generar y difundir información sobre el estado de la agricultura y la vida rural en la región y sobre las oportunidades emergentes que ameritan una acción conjunta.

- Brindar cooperación a gobiernos y organizaciones en la identificación, el diseño, la implementación y la ejecución de programas y proyectos regionales o multinacionales y acciones específicas de interés y alta prioridad para la región.
- Promover y apoyar el diálogo de las autoridades de los Estados Miembros en las instancias regionales con el propósito de facilitar la implementación de iniciativas y proyectos de transformación productiva y comercial en rubros en que la región debe desarrollar sus ventajas competitivas.
- Apoyo para avanzar en la construcción de estructuras institucionales público-privadas que impulsen el desarrollo.
- Información técnica y estudios para analizar y debatir oportunidades para una presencia conjunta en el mercado internacional, resolver controversias y generar posiciones comunes en foros ampliados.
- Contribuir a ampliar esfuerzos exitosos de cooperación realizados en un país en beneficio de otros o de todos los países de la región.
- Articular la cooperación que el Instituto brinda al conjunto de países complementando sus capacidades y recursos con los de otras organizaciones mediante alianzas estratégicas, así como ampliando a nivel regional las experiencias y metodología de proyectos nacionales exitosos.

Parte C

*Principales avances y resultados de la
cooperación técnica*



Parte C

Principales avances y resultados de la cooperación técnica

1. Cooperación para el desarrollo del comercio

Desde 1960, en las Américas se viene impulsando la ampliación de mercados y la integración regional y hemisférica. El Mercado Común del Sur (MERCOSUR), el Tratado de Libre Comercio de la América del Norte (TLCNA), la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el fortalecimiento de la Comunidad y el Mercado Común del Caribe (CARICOM) y el Mercado Común Centroamericano (MCCA), así como los esfuerzos para construir el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), son producto de la voluntad de las naciones del hemisferio de avanzar hacia su integración. Actualmente, los países se vienen moviendo hacia formas cada vez más complejas de acuerdos comerciales. El TLCNA se encuentra en fase de consolidación; seis de los siete países involucrados ya han suscrito el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA) y se negocia un acuerdo de libre comercio entre Colombia, Ecuador, Perú y Estados Unidos de América. La conformación de la Comunidad Sudamericana de Naciones, que implica la convergencia entre la CAN y el

MERCOSUR y los múltiples tratados bilaterales vigentes, conforma un nuevo escenario caracterizado por la coexistencia y la simultaneidad de procesos de apertura de mercados a escala hemisférica, regional y bilateral.

A pesar de los altibajos y el actual estancamiento, el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) es considerada como el principal proyecto político y económico que jamás hayan emprendido en conjunto las naciones del hemisferio. El potencial que representa crear un mercado único hemisférico de 800 millones de personas y un mercado de capitales de unos US\$20 billones ofrece a los países de las Américas tanto retos como oportunidades. El reconocimiento de que el ALCA puede coexistir con los acuerdos regionales y el avance en la suscripción de acuerdos de libre comercio entre países y grupos de países son muestras evidentes de la importancia y la actualidad del tema para los países del hemisferio. Sin embargo, la maduración del ALCA, con la incorporación de todos los países del hemisferio a ese proceso, es todavía una tarea inconclusa y en discusión.

El crecimiento del comercio se convertirá en realidad solo si la liberalización es controlada

y regulada con normas transparentes y basadas en la ciencia, y con instrumentos e instituciones que propicien una distribución equitativa de los beneficios que genere esa expansión. Esa base solidaria debe ser la característica esencial de una nueva economía hemisférica articulada en forma más eficiente a la economía mundial.

A partir de la IV Reunión de Ministros de Comercio de las Américas, celebrada en Quito, Ecuador, en noviembre del 2002, se ha avanzado en forma significativa para lograr consenso en relación con los métodos y las modalidades de negociación para el acceso a mercados de los productos agrícolas. Sin embargo, el tema agrícola sigue siendo uno de los más complejos y discutidos en los países que vienen negociando acuerdos de libre comercio, debido a la preocupación de los países, especialmente de los más pequeños y de los que tienen una población rural significativa, sobre los impactos de la apertura comercial, si en las negociaciones participan países que cuentan con agriculturas más avanzadas y competitivas o que cuentan con mayor apoyo de sus gobiernos.

Los ministros de Agricultura de las Américas, en la Declaración Ministerial de Bávaro suscrita en noviembre de 2001, consideraron que para garantizar un acceso equitativo de todos los países a los beneficios de la integración y de

la ampliación de mercados, era esencial avanzar en el logro de la liberalización del comercio agrícola, la eliminación de los subsidios y la reducción sustancial de otras medidas de apoyo que distorsionan el comercio. Ese tema es central en las negociaciones multilaterales de la Ronda de Doha de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y en las de los procesos de ampliación de mercados de carácter regional o bilateral. En el Plan AGRO 2003-2015, los ministros de Agricultura apoyaron la conformación de áreas de libre comercio y de acuerdos de integración en las Américas y destacaron la importancia de fortalecer y ampliar los servicios de apoyo a la producción y al comercio, con especial énfasis en la inversión.

El mandato para el IICA

El IICA, en su condición de organismo del Sistema Interamericano especializado en agricultura, estableció en su Plan de Mediano Plazo 2002- 2006 que apoyaría los esfuerzos de sus Estados Miembros para la participación exitosa de la agricultura y el sector rural en los mercados nacionales e internacionales. Asimismo, estableció que apoyaría el desarrollo de la agroindustria y los agronegocios fomentando la incorporación de tecnología y fortaleciendo la gestión para aumentar su competitividad.

En cuanto a política comercial y estrategias para la integración, el IICA tiene el mandato de continuar brindando apoyo técnico a sus Estados Miembros para que estos fortalezcan su participación en acuerdos de libre comercio. El IICA se ha convertido en un foro para el pensamiento estratégico crítico sobre agricultura y vida rural y en un espacio neutral para la discusión de posiciones y la construcción de agendas comunes, con el fin de fortalecer alianzas que impulsen la integración regional y hemisférica.

El IICA ha venido apoyando también a sus Estados Miembros mediante acciones de cooperación que estimulan la integración comercial, la participación exitosa de la agricultura y el sector rural en los mercados nacional e internacional y la incorporación de nuevas tecnologías y principios empresariales que aumenten la competitividad de la agricultura. Un reto inmediato que deben afrontar los países es fortalecer sus capacidades para la administración de tratados y acuerdos comerciales, para lo cual han solicitado la cooperación del Instituto.

La contribución del IICA a los Estados Miembros en materia de comercio y agronegocios se ha centrado en los siguientes campos:

1.1 Apoyo al desarrollo de capacidades para las negociaciones comerciales internacionales

La Unidad de Políticas y Negociaciones Comerciales ha dado seguimiento a las negociaciones de la OMC, y colaboró y participó, en su momento, en las reuniones de grupos informales de negociadores agrícolas. Asimismo, ha apoyado la realización de eventos internacionales y nacionales sobre la situación actual de las negociaciones agrícolas de la OMC, las posiciones de los países, los potenciales beneficios de los acuerdos de libre comercio y las normas de la OMC.

Para apoyar la inserción en mercados externos se concibió el Programa Interamericano para la Promoción del Comercio y Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos, que se estableció en Miami. Este Programa tiene, entre otros, el mandato de apoyar a los gobiernos y al sector privado en la identificación de oportunidades comerciales y en la difusión de información sobre normas y reglas de juego que rigen el comercio agrícola internacional. Brinda, asimismo, orientación y apoyo técnico para la implementación de acciones concretas que favorezcan el comercio entre particulares y colabora con instituciones y organizaciones en la provisión de información relevante que permita tomar decisiones comerciales oportunamente.



1.2 Apoyo al desarrollo de las capacidades de los Estados Miembros para su participación más efectiva en el comercio agrícola

Con el fin de que los Estados Miembros obtengan beneficios de la liberalización del comercio agrícola y posicionen sus productos en mercados del hemisferio y del mundo, en los últimos cinco años el IICA ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades de pequeñas y medianas empresas agrícolas y agroindustriales, con el fin de que logren desarrollar programas de negocios para la exportación y posicionar sus productos en nuevos mercados. También ha apoyado el desarrollo de nuevas capacidades en las instituciones públicas y en las empresas para impulsar el comercio, así como las regiones rurales en las que operan, se vean beneficiadas con mejores precios para sus productos, lo que aumenta el empleo y el ingreso rural.

Mediante el proyecto “Plataformas para la Exportación: Creando Exportadores”, que actualmente forma parte del Programa Interamericano de Agronegocios, brinda capacitación y apoyo técnico a pequeñas y medianas empresas con capacidad de exportar para que conozcan sobre las demandas existentes en nuevos mercados meta, para que sus productos cumplan los requisitos de acceso y para que concreten negocios.

Para apoyar en el desarrollo de normas multilaterales que regulan el comercio y fortalecer las capacidades de los Estados Miembros para participar en los mecanismos que definen esas regulaciones a nivel de la OMC, el IICA brindó apoyo técnico y financiamiento parcial para la participación de 32 de sus 34 Estados Miembros en tres reuniones consecutivas del Comité de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC.

Para la institucionalización del Acuerdo sobre la aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) de la OMC, el Instituto brinda cooperación para la creación y operación de los Comités Nacionales de MSF, que son mecanismos intersectoriales de coordinación y consulta en que están involucrados tanto el sector público como el privado. Esos comités, que coordinan acciones con la misión en Ginebra del país correspondiente, aportan al desarrollo de capacidades para las negociaciones comerciales y la generación de notificaciones a la OMC orientadas al fortalecimiento de los mecanismos de transparencia y comunicación que deben prevalecer en el comercio multilateral.

1.3 Inocuidad de los alimentos

Ese nuevo campo, que se ha convertido en un factor esencial para lograr acceso a mercados

y para mantenerse en los mercados externos actuales, encuentra a los países de ALC, con las únicas excepciones de Argentina, Brasil, Chile y México, en una situación de debilidad institucional. El apoyo del IICA en ese importante campo se explica en detalle en la sección 2.4 de este informe referida a sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos.

1.4 La modernización de los mercados

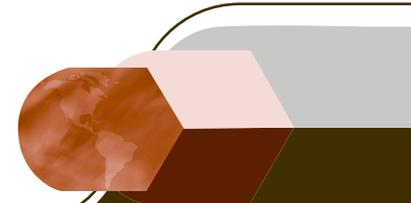
El IICA ha venido proporcionando a los países de América Latina y el Caribe una efectiva cooperación a la modernización de los mercados mediante instrumentos innovadores y el fortalecimiento de los servicios de comercialización mediante “puestos de bolsa” que son empresas asociadas a la bolsa, cuya función es intermediar entre el productor y el comprador y garantizar negocios, firmar contratos en nombre de los clientes, brindar asesoría para la toma de decisiones de producción y comercialización y facilitar la contratación de servicios de transporte, acondicionamiento de productos, almacenamiento y financiamiento, entre otros.

El IICA ha promovido las bolsas de productos físicos como uno de los mecanismos para la modernización de los sistemas de comercio. Para ello ha apoyado técnicamente la organización de bolsas de físicos en once países:

Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala, Panamá, Venezuela, Perú, Bolivia, República Dominicana y Chile. Otras bolsas, como las de Colombia y Ecuador, han recibido apoyo del IICA mediante capacitación y el desarrollo de instrumentos de comercialización. En Paraguay se está en la fase de promoción para el establecimiento de la bolsa. En esas bolsas se negocia todo tipo de productos agrícolas, pero sobresalen los llamados “comodities”. En los últimos años las bolsas han incorporado transacciones en productos cárnicos, frutas y hortalizas y algunos productos procesados.

El IICA ha apoyado a los países en la homologación de normas de calidad, en el establecimiento de cámaras de arbitraje para la solución de controversias y en la operación de cámaras de compensación para liquidación y pagos y para el establecimiento de laboratorios de análisis de calidad y redes de almacenes de depósito para la recepción y la entrega de productos.

Destaca la cooperación del IICA en la organización y la creación de nuevos mercados agrícolas con la participación de los productores, comercializadores, agroindustriales, exportadores, el sector financiero e instituciones que prestan servicios de comercialización (bolsas de físicos); en el diseño de nuevos instrumen-



tos de financiamiento para la producción y comercialización (títulos, reportes, fideicomisos); en el desarrollo de la agricultura por contrato (contratos futuros) y en la promoción de empresas privadas para la prestación de servicios públicos de comercialización (puestos de bolsa, cámaras de liquidación y pago, almacenes de depósito). Con el apoyo del IICA, los cinco países que conforman la **Región Andina** hoy cuentan con bolsas de productos agropecuarios en funcionamiento, las que permiten una mayor transparencia en los mercados.

Finalmente, se han organizado y desarrollado dos asociaciones de bolsas que han facilitado los negocios entre los países del continente y la asistencia técnica horizontal entre ellas: la Asociación de Bolsas de Centroamérica (Bolceca) y la Asociación Panamericana de Bolsas de Productos Agrícolas, cuya presidencia la ejerce la Bolsa de Cereales de Buenos Aires (BCBA), a la cual pertenecen 17 bolsas de todo el continente, incluida la Chicago Board of Trade.

1.5 Divulgación de información

La información por los medios de mayor cobertura sobre qué, cuánto y cuándo producir, sobre la calidad de los productos y sobre el precio de mercado permite que los productores realicen contra-ofertas, las enfrenten con la demanda y cierren negocios de exportación o de venta al mercado interno.

El IICA ha fortalecido el Sistema de Información sobre Comercio Agrícola y Negociaciones Comerciales (Infoagro Comercio), a través del cual recibe más de 3.000 consultas mensuales sobre el tema. Además, por medio de la revista electrónica "InterCambio" se ha difundido información sobre legislación, normas que aplican el comercio agrícola, resultados de trabajo del Instituto, eventos y capacitación, y se ha facilitado el acceso a documentos técnicos de interés para gobiernos y empresarios. Por otra parte, el IICA ha contribuido a facilitar el acceso de funcionarios públicos, técnicos y empresarios a diferentes documentos técnicos que el Instituto ha producido en materia de políticas agropecuarias, negociaciones comerciales agrícolas internacionales, buenas prácticas en la agricultura, agroindustria, ley y normas sobre bioterrorismo, competitividad en las cadenas agroalimentarias, etc.

En ese campo cabe destacar la producción de publicaciones, boletines y artículos técnicos y el establecimiento de sistemas electrónicos de información, como es el caso del boletín electrónico INFOAGRO/Comercio, que es objeto de más de 590 mil entradas mensuales. Ese boletín es parte del sistema de información enfocado a los agronegocios y al sector privado denominado Infoagro/Agronegocios.

El desarrollo de capacidades para administrar acuerdos comerciales es el paso que sigue a los

esfuerzos que el Instituto ha venido desplegando para capacitar técnicos de los sectores público y privado. Una vez que los tratados de libre comercio se formalizan, su administración eficaz constituye tanto una prioridad como un reto para los países.

Administrar eficientemente los acuerdos comerciales pasa a ser una urgente prioridad para los gobiernos que deben consolidar sus estrategias nacionales de comercio agrícola, mejorar la efectividad de las políticas para promover la competitividad, dirigir mejor sus inversiones, reducir los costos de la liberalización del comercio en regiones menos competitivas o que se vean obligadas a transformar su estructura productiva para mantener su vigencia y aprovechar las oportunidades que conlleva la apertura de mercados.

2. Apoyo al desarrollo de los agronegocios

El IICA considera que los agronegocios son sistemas integrados enfocados en el consumidor, que incluyen la producción primaria, su procesamiento y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los servicios, públicos y privados, que son necesarios para que las empresas del sector operen competitivamente.

También considera a la agricultura como un sistema de cadenas de valor que se centra en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor mediante la incorporación de prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción.

Uno de los esfuerzos más importantes en apoyo directo del IICA a los agronegocios ha sido el diseño y la puesta en marcha del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos, el cual se encuentra en proceso de consolidación. Sus mandatos son:

- Apoyar a los agricultores y agroempresarios del hemisferio, en particular a aquellos medianos y pequeños, a analizar la información relevante para participar activa y competitivamente en el comercio internacional.
- Proveer cooperación técnica para que los pequeños y medianos productores del hemisferio mejoren sus capacidades para cumplir con los requerimientos de inocuidad requeridos para satisfacer las demandas de los mercados.
- Cooperar en la creación de capacidades en los pequeños y medianos productores para competir con éxito en el nuevo escenario mundial.



2.1 Principales acciones en apoyo al desarrollo del comercio en las regiones

La cooperación del IICA en beneficio de los agronegocios se ha venido ajustando a los modelos de desarrollo de la producción y comercialización por los que ha atravesado la agricultura del hemisferio. El apoyo del IICA se orientó al diseño de estrategias de comercialización adecuadas a los modelos de desarrollo, desde aquellos que exigían una alta incidencia del Estado hasta los actuales de libre mercado y compromisos internacionales.

En la **Región Caribe** el Instituto estableció en 2003 la Unidad Regional en Agronegocios, la cual ha enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias que promuevan el cambio de mentalidad entre los agroempresarios de la región. Esa unidad ha llevado a cabo talleres y seminarios, algunos en colaboración con la Red de Educación Agrícola a Distancia, dirigidos a fortalecer la capacidad de agroempresarios mediante la utilización de la tecnología informática, la difusión de mejores prácticas de producción y la adición de valor a los productos del agro.

Desde el punto de vista metodológico, es importante resaltar el liderazgo que el IICA ha tenido en la creación de metodologías para el análisis de la competitividad de cadenas agroa-

limentarias (CADIAC). Ese instrumento ha sido fuente de referencia, tanto en la práctica como a nivel de formación de técnicos y estudiantes. Hoy día no existe país que no hable de cadenas agroalimentarias y que vea a los trabajos del IICA como pioneros en ese campo.

Como ejemplo, en todos los países de la **Región Central** y de la **Región Andina** se brinda, tal como ha sido reconocido por los actores, importante asistencia técnica a los gobiernos y al sector privado en la organización de cadenas agroproductivas, mediante la cual se ha impulsado y facilitado el análisis de esas cadenas, la formulación de planes estratégicos para su desarrollo, la conformación y la consolidación de los espacios de diálogo y concertación entre los actores, la implementación de sistemas de información adecuados para esta nueva visión y la generación de un marco de políticas que propicien ese proceso y la mejora de la competitividad.

En la **Región Central** se logró obtener el apoyo de los Jefes de Estado que lideran el Plan Puebla-Panamá para poner en marcha el Proyecto Regional de Innovación para el Desarrollo de los Agronegocios en Frutas Tropicales. El IICA ha movilizado todo un equipo de especialistas en diversos temas para asegurar el éxito del proyecto, el que se fundamenta en la experiencia y los modelos que el IICA ha venido impulsando en este campo en Guatemala y El Salvador.

Destaca en particular el apoyo a la formulación de políticas públicas para promover el desarrollo de las cadenas agroproductivas en Colombia, Perú y Bolivia. Adicionalmente, se brinda asesoría a los gobiernos en el diseño de políticas que favorezcan el desarrollo de esas instancias de concertación y negociación, implementando sistemas de información especializados para el seguimiento y evaluación de su desempeño. Recientemente se suscribió un acuerdo de trabajo con la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones, con el fin de brindar apoyo al desarrollo y mejorar la competitividad de las cadenas agroproductivas.

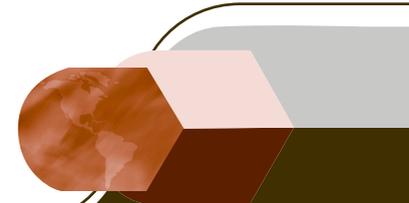
En la **Región Caribe**, en el marco del Programa Regional de Transformación, se ha decidido optar, bajo el liderazgo del IICA, un enfoque de cadenas para priorizar el desarrollo de las industrias agroalimentarias de la región. El Instituto llevó a cabo una evaluación de la cadena carne de cerdo en los tres países productores más importantes de la región, que ha servido de base para el plan de acción iniciado por la Asociación de Productores de Cerdo del Caribe (Pork Association of the Caribbean). Un enfoque similar está siendo implementado para la cadena de Pequeños Rumiantes, la cual es una de las de mayor potencial en esa región.

Actualmente se realizan esfuerzos por fortalecer y difundir esas iniciativas a México y a los países

de la Región Sur y el Caribe. Un caso relevante es el de la Oficina del IICA en Colombia, donde se ha mantenido esa línea de trabajo de manera permanente y sistemática por más de cinco años, principalmente alrededor de programas gubernamentales como el PLANTE, asociado a proyectos de desarrollo alternativo, y el PADEDER, de apoyo a la microempresa rural, con un marcado enfoque de género. La Oficina del IICA en Bolivia ha venido brindando apoyo desde hace más de cinco años a la Asociación de Productores de Alimentos de Bolivia, en su esfuerzo por desarrollar y posicionarse en los mercados de productos con valor agregado.

2.2 Apoyo al desarrollo de la agroindustria

Los programas nacionales de promoción y desarrollo de la agroindustria rural se han venido apartando de los enfoques convencionales de apoyo asistencial a pequeñas industrias mediante la aplicación de un enfoque innovador dirigido a promover el desarrollo de agroindustrias articuladas en cadenas agroalimentarias. Para ello la cooperación del IICA busca incorporar nuevos instrumentos de política y de promoción e impulsar la capacitación como elemento fundamental para que las agroindustrias sean gerenciadas con enfoques empresariales más modernos. Asimismo, es crítico el apoyo al desarrollo de mecanismos que facili-



ten la articulación de los actores que en cada país intervienen en las cadenas.

La cooperación del IICA al sector público se dirige a desarrollar políticas públicas eficaces en la promoción de la agroindustria rural; al fortalecimiento de la infraestructura institucional público-privada que regula y da servicios a las empresas; al desarrollo y adaptación de mecanismos que faciliten la innovación en las empresas localizadas en regiones rurales, principalmente aquellas que están en manos de pequeños productores. Para ello, el IICA coopera en el fortalecimiento de programas de formación de recursos humanos, en el mejoramiento de la infraestructura básica y en el desarrollo y operación de empresas locales de servicios a la producción.

La cooperación busca también el desarrollo de conocimientos técnicos que permitan a las agroindustrias rurales tener acceso y adoptar innovaciones que incidan de manera efectiva en la calidad de sus productos. Resulta fundamental apuntar a nichos de mercado de ámbito mundial para productos orgánicos, exóticos, étnicos y alternativos, en los cuales se pueda lograr un buen posicionamiento de los productos de los países de la región.

Acciones que van en esa dirección son el fomento a la creación y desarrollo de

mercados, el fortalecimiento de las redes de proveedores, el impulso al desarrollo y difusión de tecnologías alternativas de uso de energía; gestión de calidad, promoción de exportaciones, el establecimiento de fondos competitivos y la promoción de alianzas público-privadas, redes y consorcios, entre otras.

La cooperación se ha orientado a la creación de redes y asociaciones colaborativas resultantes de la operación del Programa de Apoyo a la Agroindustria Rural (PRODAR). Desde hace 15 años este programa facilita el fortalecimiento de la pequeña industria rural mediante servicios de información, capacitación, asistencia técnica y cofinanciamiento a proyectos de innovación tecnológica y comercial. Además, ha impulsado y apoyado la organización de redes de agroindustria rural (REDAR), como las que se encuentran activas a nivel regional en Bolivia (REDAR-Oruro) y Colombia (REDAR- Sur Occidente) y las redes de nivel nacional establecidas en Bolivia, Perú y Ecuador.

2.3 Fortalecimiento de las capacidades en los agronegocios para el acceso a mercados

En Costa Rica, con financiamiento de Canadá, el IICA ha colaborado en el desarrollo de un centro de etiquetado para asesorar a las empresas en la aplicación de la normativa

vigente. También se ha promovido el tema del desarrollo de sellos de diferenciación para productos que tengan atributos especiales reconocidos y valorizados por los consumidores. Por otra parte, desde el 2003, la Oficina de Colombia ha venido abriendo una línea de trabajo especializada en ese sentido. En respuesta a la emisión, por parte de los Estados Unidos, de la Ley de Salud Pública para la Preparación y Respuesta contra el Bioterrorismo, el IICA ha iniciado un programa de difusión.

En la Región Central, el IICA estableció una alianza con la Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) y la gremial AGRONATURA para consolidar la participación de los empresarios de productos orgánicos de Centroamérica en la feria más importante de ese nicho, la BIOFACH, lo cual permitió mostrar la variedad de productos de la región y promover oportunidades de negocio para productos orgánicos. El apoyo de entidades promotoras de exportación como la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) (Costa Rica) y AGEXPRONT (Guatemala) ha sido importante. En la Región Andina se destaca el apoyo del PRODAR, que brinda cooperación a la Comisión Nacional de Productos Ecológicos (CONAPE) y a las acciones del Fondo para el Mejoramiento y Aprovechamiento de Recursos Naturales (FOMRENA), que con recursos de GTZ ejecuta acciones en Bolivia, Colombia y Ecuador.

En materia de identificación de oportunidades comerciales y fortalecimiento de las capacidades empresariales para exportar, se impulsó y apoyó el Programa de Plataformas para la Exportación en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana. Mediante este exitoso programa se ha contribuido a la modernización de más de 125 pequeñas y medianas empresas del sector agroalimentario, facilitándoles herramientas básicas para iniciar o fortalecer su capacidad exportadora y para elaborar sus propios planes de negocios. Análisis de los resultados del programa indican que el 50% de las empresas que cumplieron con todas las etapas y con los criterios de selección sugeridos están exportando al mercado seleccionado. Adicionalmente, se han organizado misiones de exportadores de Nicaragua y República Dominicana al mercado de Miami, mediante las cuales se llevaron a cabo más de 80 citas de negocios.

El Instituto también ha colaborado en el fortalecimiento de la institucionalidad de los agronegocios. Como ejemplo, el IICA ha sido responsable de la concepción de la Alianza para el Desarrollo Sostenible del Caribe, que actualmente es reconocida por su gran importancia para asegurar el desarrollo agrícola de la región. Otros ejemplos son la *Caribbean Agribusiness Association* (CABA), el *Caribbean Forum of Youth in Agriculture*

(CAFY) y la *Caribbean Network of Rural Women Producers* (CNRWP).

En materia de información para la toma de decisiones comerciales, se puso a disposición del sector agroempresarial de las Américas el sistema Infoagro/Agronegocios, por medio del cual los usuarios tienen acceso a los principales requisitos que deben cumplir los productos agrícolas frescos y procesados para poder ingresar a los mercados de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea, y en el que adicionalmente se presentan en forma periódica noticias relevantes al mundo de los negocios, así como documentos de interés y diversas fuentes de información.

En apoyo al desarrollo de la institucionalidad pública para el fomento y el desarrollo de los agronegocios, el IICA está ejerciendo la Secretaría Ejecutiva de la Organización de Información de Mercados de las Américas (OIMA). De igual manera, se le ha brindado apoyo a *Belice Trade and Investment Services* (BELTRAIDE) para fortalecer sus capacidades en el área de promoción de exportaciones, mercadotecnia y desarrollo de la capacidad empresarial, así como a la Asociación Panamericana de Bolsas de Productos (APBP) en temas de integración y operación de instrumentos de mercado.

3. Promoción de la innovación tecnológica

El IICA considera que la innovación tecnológica es fundamental para alcanzar niveles competitivos de producción y productividad agropecuarias, mediante la cual se pueden aprovechar los recursos naturales en forma sostenible, reforzar el posicionamiento de los productos en los mercados internacionales y domésticos y contribuir a mejorar los ingresos y el nivel de vida.

En el área de la tecnología e innovación, la cooperación del Instituto se ha dirigido a: (i) apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros orientados a fortalecer las capacidades nacionales y regionales para la innovación tecnológica; (ii) diseñar e instrumentar políticas de innovación tecnológica; (iii) consolidar el Sistema Regional de Innovación Tecnológica y fortalecer su conexión con la comunidad técnico-científica mundial; y (iv) desarrollar y administrar el Sistema de Información Científica y Tecnológica para las Américas (INFOTEC).

3.1 Apoyo al fortalecimiento de las capacidades nacionales para la innovación tecnológica

El IICA brinda apoyo a los países para que en sus sistemas nacionales de investigación

incorporen el nuevo paradigma de la innovación, para lo cual se les brinda respaldo en la evaluación de sus actuales sistemas y en la identificación de áreas por fortalecer y capacidades por desarrollar. Asimismo, se les provee cooperación en materia de fortalecimiento institucional y se les colabora en la realización de las actividades de capacitación que requieren para el diseño y la implementación de sistemas institucionales más eficaces que cuenten con las capacidades técnicas y de liderazgo y gestión requeridas.

En el período 2002-2005, se cooperó en el fortalecimiento de sistemas de innovación tecnológica (el del INIFAP de México, por ejemplo), en el establecimiento del nuevo INTA de Costa Rica y en el fortalecimiento y modernización de la CORPOICA (Colombia) y del ICTA (Guatemala). Asimismo, se colaboró con Belice, El Salvador y Guatemala en la modernización de sus respectivos sistemas institucionales para la innovación tecnológica.

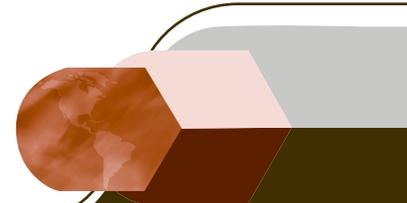
3.2 Cooperación para el diseño de políticas

El Instituto ha realizado un análisis de la situación y las tendencias de la extensión agrícola en América Latina y el Caribe, sustentado en estudios regionales, el cual ha servido como el elemento central para orientar las acciones de

cooperación del IICA en ese campo, así como para crear las bases de una red de extensión rural hemisférica. Asimismo, se culminó un diagnóstico general del panorama institucional de la biotecnología, la bioseguridad y la propiedad intelectual en los países de las Américas en lo referente a normas, mecanismos institucionales, el uso de OVM en la investigación, la producción de semillas y la comercialización. La finalidad del diagnóstico fue establecer la situación de partida para la incorporación y el uso seguro de nuevas agrobiotecnologías en la agricultura.

Por otra parte, en el istmo centroamericano se inició, en alianza con el Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), la formulación de una estrategia regional en agrobiotecnología, para lo cual se identificaron las necesidades de los países en este campo. También se finalizó la formulación de la estrategia regional sobre biotecnología y bioseguridad para el Caribe y la preparación de un plan de acción. En esta región también se identificaron las necesidades y se elaboró una propuesta para el fortalecimiento de las capacidades regionales en materia de bioseguridad.

Por otro lado, se inició el proceso de formulación del Programa Hemisférico de Biotecnología y Bioseguridad, con el asesoramiento



de un grupo de trabajo de ámbito hemisférico integrado por profesionales y científicos de 15 países del continente. De igual forma, se promovieron actividades que vinculan a las diferentes regiones, con el fin de intercambiar sus experiencias en materia de biotecnología y bioseguridad y lograr, de esa manera, una mejor inclusión de ese tema en las respectivas agendas nacionales. Por ejemplo, el IICA coordinó la realización de una reunión entre la *North American Biotechnology Initiative* y el Grupo de Biotecnología del Consejo Agropecuario del Sur (CAS), con el fin de que intercambiaran sus respectivas experiencias en el tema e identificaran posibles acciones conjuntas que pueden realizar.

En otro orden de acciones para fortalecer el posicionamiento de las Américas en los Acuerdos Internacionales como es el caso del Protocolo de Cartagena, el Instituto ha impulsado la creación de mecanismos mediante los cuales sus países miembros intercambian información y sus respectivas posiciones.

3.3 Cooperación para la consolidación del Sistema Regional de Innovación Tecnológica

Un elemento relevante del modelo de innovación tecnológica para las Américas que impulsa el IICA es la articulación de los sistemas nacionales de los países de una misma

región mediante los programas cooperativos de investigación e innovación (PROCI). Gracias a esto es posible implementar programas conjuntos de innovación tecnológica y realizar una intensa cooperación horizontal a través de una red que permite impulsar la realización de investigaciones en campos críticos, complementar las capacidades científicas, los recursos y la infraestructura de los países y generar nuevas tecnologías e información que comparten libremente los países involucrados.

Para consolidar la circulación de conocimientos entre países y apoyar la eficiencia y la eficacia de las instituciones de investigación, el Instituto ha apostado al fortalecimiento de PROCISUR, PROCIANDINO, PROCITROPICOS y PROMECAFE, de larga trayectoria y reconocido impacto en las regiones en que operan, y al establecimiento y desarrollo de redes. También se ha impulsado el desarrollo de nuevos PROCI, como es el caso del PROCINORTE, que ha venido trabajando mediante sendos equipos técnicos en los temas de recursos filogenéticos (a través de la Red NORGEN), frutas tropicales y subtropicales, investigación en sanidad agropecuaria e información documental. En Centroamérica, por su parte, se ha avanzado en la constitución del Sistema de Integración Centroamericano de Tecnología Agropecuaria (SICTA), cuyo objetivo es establecer un proceso de complementación y cooperación mutua que permita que la tecnología sea el medio fun-

damental para lograr que la agricultura de esa región sea competitiva. El IICA trabaja en estrecha coordinación con el CATIE en la operación del SICTA.

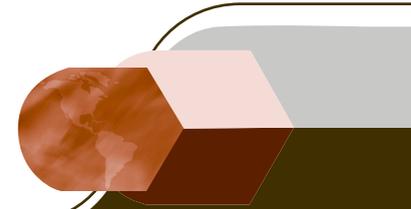
El aporte de los PROCI se ha centrado principalmente en el desarrollo de investigaciones conjuntas en la Región Andina (frutas, hortalizas, papa, maíz y ganadería de doble propósito), en Centroamérica (desarrollo de nuevas variedades, mejoramiento de la calidad de ciertos rubros y control de plagas y enfermedades del café) y en la Región Sur (mejoramiento del maíz, el trigo y la carne bovina y métodos de siembra directa).

Para apoyar los procesos de análisis e implementación de políticas que vinculan la agricultura y el manejo sostenible de los recursos naturales, en el marco del PROCISUR se ha desarrollado tecnología e información en materia de eco-certificación y mitigación de la emisión de gases de carbono. En el ámbito del PROCITROPICOS, se ha prestado especial atención a la recuperación de áreas degradadas y al uso de tecnologías para el manejo sostenible de los recursos naturales renovables.

Además de liderar la articulación de la red de los PROCI, la Dirección de Innovación Tecnológica del IICA actúa como Secretaría del Foro de las Américas para la Investigación y el Desarrollo Tecnológico Agropecuario

(FORAGRO), que integra a los sectores público, privado y académico y funciona como una instancia que impulsa el diálogo, la coordinación y la dinamización de la acción de la red en temas nuevos de alta prioridad para los Estados Miembros. El FORAGRO ha venido avanzando en la construcción de una agenda para el desarrollo científico y tecnológico de la agricultura de las Américas y ha otorgado prioridad a las nuevas agrobiotecnologías, los recursos fitogenéticos, los agronegocios y los recursos naturales. Durante el período 2002-2005, se celebraron dos reuniones internacionales del FORAGRO, una en Brasilia y la otra en Panamá, en las cuales se definieron prioridades de investigación que sirvieran de base para la constitución de una agenda regional de investigación.

Los aportes que el IICA brinda mediante los PROCI apuntalan los esfuerzos de los países para incrementar la competitividad de la agricultura, toda vez que permiten que las instituciones nacionales de investigación articulen sus capacidades y ejecuten programas que movilizan las capacidades de todos los países miembros y que cuentan con el apoyo de los centros internacionales de innovación tecnológica del CGIAR. Además, a través de la red de los PROCI el IICA ha apoyado la identificación de prioridades comunes a los países, así como la formulación y la ejecución de proyectos de alcance multinacional.



El Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), por su parte, es un programa que ejecutan 14 países y es copatrocinado por el BID y el IICA para financiar proyectos de innovación tecnológica. Entre el 2002 y el 2005 el FONTAGRO ha brindado financiamiento a 42 proyectos de ámbito regional. El Instituto ha respaldado a ese fondo en la evaluación del impacto de 12 proyectos regionales de investigación, en la divulgación de sus resultados y en la administración de la ejecución de 23 proyectos regionales.

3.4. Gestión de la información científica y tecnológica

El Instituto, mediante el uso de la plataforma INFOAGRO.net, ha desarrollado el sistema de información INFOTEC, mediante el cual facilita la distribución de información relevante sobre tecnología agropecuaria, investigación e innovación. El INFOTEC promueve la articulación entre los actores claves de los sistemas nacionales y regionales de innovación tecnológica.

En el marco de ese sistema de información, se destacan el boletín INFOTEC, publicado en forma semanal y que actualmente cuenta con unos 4000 suscriptores en 35 países de las Américas, y el módulo del mercado de tecnologías para la innovación agropecuaria.

También se amplió esa plataforma con la incorporación de los sistemas de información desarrollados por programas regionales como el PROCISUR y la Red SICTA.

Finalmente, se desarrolló un sistema de información especializado en biotecnología y bioseguridad, en la conservación y el manejo de los recursos genéticos para la agricultura y en asuntos que vinculan la biotecnología y el comercio agrícola (INFOAGRO.net/biotecnología).

4. Fortalecimiento de las capacidades en sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos (SAIA)

La búsqueda de un equilibrio entre la protección y el comercio es el gran desafío que tienen los países en el campo de la sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos. El crecimiento constante del comercio internacional y la reducción gradual de los aranceles han puesto en evidencia el importante rol que tiene la SAIA para impulsar la competitividad del sector agroalimentario, fomentar el comercio y contribuir a la protección del estatus sanitario o fitosanitario de los países.

Es fundamental, por lo tanto, que los Estados Miembros del IICA colaboren en el desarrollo de las capacidades de los servicios de SAIA de

cara al efectivo cumplimiento del Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Acuerdo MSF), ya que este acuerdo establece el marco de referencia para impulsar la protección del estatus sanitario y un adecuado comercio de productos agroalimentarios.

En la mayoría de los países de América Latina y el Caribe (ALC) se requiere desarrollar capacidades para mejorar sus servicios de SAIA, debido a que gran parte de los recursos y esfuerzos invertidos fueron destinados a la erradicación de enfermedades y plagas específicas y a la inversión en infraestructura, producto de lo cual surgieron instituciones cuyo modelo de organización ya no responde a una visión global ni a las demandas de un entorno cambiante.

Para hacer frente a los nuevos desafíos se requieren inversiones orientadas al desarrollo de las capacidades técnicas y gerenciales de los servicios oficiales de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos con una visión ampliada, de tal manera que desarrollen las capacidades requeridas para prevenir y/o controlar cualquier plaga o enfermedad.

La cooperación del IICA parte de un análisis del desempeño institucional dirigido a identificar y priorizar las competencias críticas de

los servicios de SAIA en las que el gobierno y el sector privado deben centrar sus esfuerzos y hacia las que deben canalizar los recursos. El Instituto también reconoce los derechos y las obligaciones contenidas en el Acuerdo MSF y sus implicaciones para los países. A partir de ello, se tienen las herramientas necesarias para focalizar y priorizar las acciones de cooperación.

Con el propósito de fomentar la cooperación técnica entre los países (cooperación horizontal), el IICA aprovecha las capacidades técnicas existentes en los países más avanzados que están dispuestos a compartirlas en beneficio de otros. Para ello propicia el establecimiento de redes regionales de técnicos y facilita la divulgación de información sobre las necesidades de unos países y las capacidades técnicas que otros países disponen.

4.1. Modernización institucional acorde con los retos actuales

Los Estados Miembros han reconocido que es esencial avanzar en la modernización de sus servicios de SAIA y fortalecer las capacidades para cumplir con los compromisos internacionales en el marco de los acuerdos de la OMC y otros de ámbito internacional. Para apoyar a las instituciones nacionales en esa



dirección, el IICA, en el marco de una alianza estratégica establecida con la OIE, desarrolló el instrumento denominado Desempeño, Visión y Estrategia (DVE), orientado a caracterizar el desempeño de los servicios veterinarios nacionales. También se elaboró una herramienta similar para caracterizar el desempeño de las organizaciones nacionales de protección fitosanitaria y los servicios nacionales de inocuidad de los alimentos. El instrumento DVE ayuda a los países a establecer el nivel de desempeño de la organización, promover una visión común a los sectores privado y público, definir prioridades bien fundamentadas, y facilitar la planificación estratégica. En esa línea, la cooperación del IICA se ha dirigido a fortalecer las capacidades técnicas, a brindar capacitación para que los países logren el acceso y la permanencia de sus productos agrícolas en los mercados, a impulsar el desarrollo del capital humano y financiero y a articular acciones con el sector privado, ámbito en el cual el Instituto viene ampliando su cooperación en forma sostenida.

El instrumento ha sido aplicado en los servicios veterinarios de once países (Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Perú, Colombia, Ecuador y Paraguay) y en las organizaciones de protección fitosanitaria de cuatro países (Perú, Colombia, Ecuador y Paraguay); en el año 2006 se iniciará su aplicación en los servicios nacionales de

inocuidad de alimentos. El mayor valor agregado de la aplicación del instrumento se produce cuando los países se comprometen a implementar y desarrollar acciones orientadas al mejoramiento continuo de los servicios oficiales.

4.2 Internacionalización de los servicios oficiales: Iniciativa en Medidas Sanitarias y Fitosanitarias para las Américas

Con el fin propiciar la aplicación efectiva del Acuerdo de MSF de la OMC y de las normas sanitarias y fitosanitarias emanadas de las organizaciones internacionales de referencia (CODEX, OIE y CIPF), el IICA ha venido implementado desde octubre del 2002 la Iniciativa en Medidas Sanitarias y Fitosanitarias para las Américas (Iniciativa MSF).

El objetivo de esa Iniciativa es promover el desarrollo de capacidades en los países para incrementar la activa implementación del Acuerdo de MSF de la OMC de manera sostenible. La Iniciativa ha permitido que 179 técnicos de las Américas participen en las reuniones (44% del Caribe, 20% de la Región Central, 17% de la Región Andina, 17% de la Región Sur y 2% de la Región Norte).

Los resultados son muy alentadores, toda vez que se elevó en casi 100% la participación activa de los países de las Américas en nueve reuniones del Comité MSF (octubre de 2002 a la fecha). Todos los países de las regiones Andina y Sur establecieron mecanismos nacionales de coordinación, ya sean formales o informales, y 80% de los países de las regiones Central y Caribe hicieron lo propio. Se fomentaron las discusiones entre los expertos de los países y sus representantes ante la OMC, a través de canales fluidos de comunicación. Aumentaron las notificaciones de los países y se desarrollaron discusiones bilaterales, en el marco de las reuniones en Ginebra, respecto a temas comerciales.

Adicionalmente a esta Iniciativa, el IICA ha apoyado la realización de talleres regionales realizados por la OMC (Panamá, Uruguay, Nicaragua, Jamaica, Trinidad y Tobago y República Dominicana). Un taller especializado en MSF fue realizado en la OMC de manera conjunta con el IICA, en el que participaron 22 países, 18 de ellos miembros del IICA.

4.3 Promoción del liderazgo en inocuidad de los alimentos

Las transformaciones en el comercio mundial de alimentos y las nuevas tendencias en los gustos y las preferencias de los consumidores hacen necesaria la formación de nuevos líde-

res capaces de impulsar la formulación y la aplicación de políticas en inocuidad de alimentos.

Dado lo anterior, el IICA unió esfuerzos con Ceres Forum, la OPS, Pioneer/Dupond, el USDA, la CFIA y la Universidad de Maryland UM/FDA para implementar el Programa de Liderazgo Ejecutivo en Inocuidad de Alimentos (ELFS, por sus siglas en inglés). La visión es promover el liderazgo como un componente clave en la formulación y la aplicación de políticas en inocuidad de los alimentos. El programa se concentró en el cumplimiento de tres objetivos básicos: a) fortalecer las capacidades de liderazgo, b) reforzar el conocimiento técnico, y c) formar redes de apoyo (comunidades).

Esta iniciativa impulsó el liderazgo y la capacidad técnica de 30 profesionales de 18 países, para lo cual se desarrollaron cuatro módulos durante dos años. La iniciativa generó 18 proyectos, clasificados en seis categorías: a) cadena agroalimentaria, b) vigilancia de enfermedades transmitidas por alimentos, c) frutas y vegetales frescos, d) turismo y comercio, e) educación, y f) normas, estándares y leyes.

4.4 Información y apoyo técnico para desarrollar el comercio exterior

Con el propósito de mejorar su posicionamiento en los mercados, los países requieren



información fundamental sobre amenazas y oportunidades al comercio, incluidos los riesgos en materia de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos. El IICA facilita esa información y brinda apoyo para que expertos de países de ALC participen en forma más activa en la OMC y en las organizaciones responsables del establecimiento de normas internacionales que regulan el comercio, de manera que conozcan las decisiones que los pueden afectar o favorecer y actúen en consecuencia.

Dada la recomendación que hiciera la JIA en 1997 al IICA de establecer una red de información para los servicios de SAIA de las Américas, el sistema de información “Agro-Salud” se ha mantenido operando mediante el sitio web del IICA. Este sistema contiene una serie de herramientas de información, tales como boletines semanales y una biblioteca digital. Asimismo, el Instituto publica varios boletines especializados en materia de MSF y Codex Alimentarius, tales como “Acceso”, “Acceso Plus” y “CARAPHIN News.”

4.5 Cooperación para la aplicación adecuada de las normas internacionales

Respecto a la sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, la OMC le dio una relevancia especial a la labor que realizan

las organizaciones internacionales de normalización: el Codex Alimentarius, la Oficina Internacional de Sanidad Animal (OIE) y la Convención de Protección Fitosanitaria (CIPF).

Apoyo al Codex Alimentarius: En coordinación con otros organismos internacionales, el IICA ha ayudado a identificar y establecer una estructura nacional eficaz y sostenible capaz de investigar, analizar y responder a las propuestas de normas internacionales del Codex. También ha contribuido a lograr una mayor conciencia en los formuladores de las políticas gubernamentales sobre la importancia y las repercusiones de las propuestas de normas del Codex en los ámbitos nacional y regional. Adicionalmente, el Instituto ha documentado un caso exitoso que muestra los beneficios de la aplicación y utilización de las normas del Codex en los países en desarrollo (el caso de los espárragos en Perú).

Apoyo a la agenda de la OIE: La Oficina Regional de la OIE para las Américas, ubicada en Argentina, inició sus operaciones en enero de 2004. Su propósito es impulsar la agenda regional de la OIE para las Américas y lograr una mayor participación de los países en el establecimiento de las normas, los códigos y las directrices de la OIE.

El IICA se ha unido a los esfuerzos de varios organismos de cooperación internacional que,

bajo la coordinación de la OIE, han planteado la Iniciativa de la Lucha Progresiva contra las Enfermedades Transfronterizas de los Animales (GF-TAD). Esta se dirige a implementar, en los ámbitos regional y hemisférico, estrategias y lineamientos para luchar, controlar y erradicar enfermedades en animales y zoonóticas que afectan la salud humana y animal, así como la producción pecuaria de la región.

Apoyo a la CIPF: La OMC reconoce a este órgano como el responsable del establecimiento de normas en sanidad vegetal; su Secretaría la ejerce la FAO. El Instituto ha impulsado una mayor participación de los países en el proceso de consulta regional de las normas de la CIPF; en este sentido, el IICA ha organizado para la CIPF cuatro talleres regionales para la revisión de normas fitosanitarias (dos en Costa Rica, uno en Colombia y otro en Chile). Adicionalmente, el IICA apoyó la realización de dos talleres regionales (Argentina y Trinidad y Tobago) sobre el portal sanitario de la FAO, que está orientado a fomentar la transparencia y la adecuada aplicación de las MSF en los países.

5. Promoción de la prosperidad en las comunidades rurales

La pobreza y la pobreza extrema son grandes problemas que aún persisten en las zonas

rurales de ALC, al punto de que durante las últimas dos décadas no se han logrado avances significativos en su reducción. Según datos de la CEPAL, en 2002 —el último año para el que se dispone de información detallada urbano-rural— se estimaba que en ALCA había casi dos millones de pobres rurales más que en 1980. La situación de la indigencia rural era aún más crítica, pues la población en esa condición se había incrementado en casi seis millones de personas. En el 2002, se estimaba que el 62% de la población rural vivía en condición de pobreza y el 38% en situación de pobreza extrema. Estas cifras son considerablemente más elevadas que las de las zonas urbanas, en donde en ese mismo año el 38% de la población era pobre y el 13% vivía en pobreza extrema.

Una de las características de la pobreza rural en América Latina es su concentración en zonas geográficas delimitables, en las cuales los procesos de desarrollo han sido asimétricos. Ejemplos de territorios rurales con alta concentración de pobreza se pueden encontrar en todos los países de la región. El sur de México, el altiplano guatemalteco, el Caribe de Nicaragua y Honduras, las regiones fronterizas de Centroamérica, la zona del Gran Chaco, la región de los Andes y el Altiplano de Perú y Bolivia, el noroeste argentino y el nordeste de Brasil, son algunos ejemplos de territorios rurales en los que se pre-



sentan importantes concentraciones de pobreza. Muchos de esos territorios se caracterizan, además, por presentar una combinación de condiciones que incluyen, entre otras, una gran proporción de población indígena o de grupos afrodescendientes, una base de recursos naturales pobre y degradada, un bajo nivel de desarrollo institucional, una escasa inversión pública y privada, una reducida provisión de infraestructura básica y procesos de desarrollo desarticulados con el resto del territorio nacional. Son regiones con asimetrías históricas, desarticuladas de procesos dinámicos de desarrollo y con problemas estructurales aún pendientes por resolver.

El diseño de políticas eficaces de combate a la pobreza rural, por lo tanto, requiere una mejor comprensión de sus causas, especialmente de aquellas que derivan de su localización geográfica. El IICA contribuye a ese propósito, mediante la construcción de un enfoque del desarrollo rural que rescata la importancia del territorio como objeto de política pública, de manera que al elaborar estrategias de desarrollo rural se tome en cuenta los siguientes elementos: la economía rural no agrícola y los mercados locales; la integración entre los espacios urbanos y rurales, la cooperación y la responsabilidad compartida entre los actores locales, las instituciones públicas y el sector privado; la complementariedad entre los enfoques de arriba hacia abajo (oferta) y de abajo hacia arriba

(demanda) para la articulación de intervenciones; y la articulación entre las políticas macro, sectoriales y locales. La gestión ambiental y el desarrollo de mercados de servicios ambientales, la agroindustria, el turismo rural en sus distintas manifestaciones (ecoturismo, agroturismo, turismo cultural) y los servicios en general se conciben como motores potenciales de gran importancia para el desarrollo de los territorios rurales, en conjunto con el desarrollo de la agricultura y como complemento de este.

En ese contexto, la cooperación técnica del Instituto en desarrollo rural se ha centrado en cinco áreas: i) diseño de políticas, estrategias, programas y proyectos de desarrollo rural con enfoque territorial; ii) fortalecimiento de capacidades y la modernización de las instituciones nacionales con responsabilidad en el desarrollo rural; iii) gestión inclusiva de programas y proyectos de desarrollo rural con la participación de los actores sociales relevantes; iv) gestión del conocimiento en desarrollo rural, y v) gestión sostenible de recursos naturales en territorios rurales.

5.1 Gestión del desarrollo en territorios rurales

Políticas e institucionalidad para el desarrollo rural. La demanda por cooperación técnica y capacitación relacionada con la formulación de

estrategias, mecanismos institucionales y políticas de desarrollo rural ha sido significativa. Se ha brindado apoyo para la discusión y formulación de políticas nacionales de desarrollo rural en Jamaica, Ecuador, Guatemala, Panamá y Uruguay, en tanto que en Costa Rica y Honduras se ha colaborado en la reorientación de programas nacionales de desarrollo rural. Por otra parte, en México, Guatemala, Panamá, Colombia, Ecuador, Brasil y Paraguay, se ha apoyado el desarrollo de nuevos arreglos institucionales para el desarrollo rural. En México destaca el apoyo a la implementación de la Ley de Desarrollo Rural, promulgada en el 2002; en Colombia el apoyo a la creación y desarrollo del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural; en Guatemala y Ecuador la constitución de mecanismos interagenciales, para lo cual se ha promovido la participación de instituciones nacionales y agencias de cooperación internacional; en Brasil el apoyo a la Secretaría de Desarrollo Territorial; y en Paraguay la creación del Instituto de Desarrollo Rural. Además, se inició la gestión de iniciativas para el desarrollo de territorios piloto de desarrollo rural en países de las regiones Andina y Central, con los

cuales se busca tener referentes nacionales para fomentar intervenciones intersectoriales que sirvan de base para la formulación de políticas ad hoc.

Gestión del desarrollo rural con actores relevantes. En relación con las acciones realizadas en el ámbito de desarrollo de capacidades y actores sociales, se ha brindado acompañamiento técnico para el fortalecimiento de estrategias de desarrollo territorial con énfasis en cultura y actores sociales en Brasil, Perú, Surinam y Guyana. Se realizaron seminarios para difundir el enfoque de equidad de género y actores sociales en el desarrollo territorial en Brasil, Colombia, Ecuador, Nicaragua y Costa Rica. En República Dominicana y Ecuador, se logró establecer capítulos nacionales del Programa Hemisférico de Equidad de Género y el Desarrollo de las Mujeres Rurales (PADEMUR). Se apoyó activamente el establecimiento de la Ley de la Mujer Rural en Colombia. Se estableció un programa hemisférico semi-virtual de foros —que combina la realización de talleres presenciales y videoconferencias— para el intercambio de experiencias y la coordinación de acciones en políticas, estrategias e inversiones para el desarrollo rural

con equidad de género, en el que han participado Brasil, Perú, Ecuador, Colombia, Panamá, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala y México. En el campo de la juventud rural, se fortaleció la Red Latinoamericana de Juventudes Rurales (RELAJUR) y el Foro Caribeño de Juventud Rural; también se establecieron relaciones de cooperación con la Red Nacional de Juventud Rural de Canadá.

Gestión del conocimiento en desarrollo rural. En cuanto a gestión del conocimiento, se ha trabajado en consolidar el eje estratégico de trabajo denominado BRAMCO, que busca potenciar la experiencia en desarrollo rural capitalizada por el Instituto en Brasil, México y Colombia, estableciendo una plataforma para difundirla a otros países del continente, así como para consolidar la integración intertemática y vigorizar la imagen corporativa del Instituto. Los principales componentes de BRAMCO incluyen: a) un sistema de gestión del conocimiento con nodos regionales en Brasil, México, Colombia y Costa Rica; b) un programa de desarrollo de capacidades de recursos humanos; c) el sistema de expertos del Instituto y d) el programa de cooperación técnica

horizontal. En ese contexto, se ha apoyado activamente la creación y el lanzamiento del Foro Permanente de Desarrollo Rural en Brasil, el Observatorio de Territorios Rurales de Colombia, la Maestría en Gestión del Territorio Rural y el Sistema de Indicadores de Gestión de Desarrollo Rural de México como experiencias fundamentales del sistema de gestión de conocimiento corporativo en el ámbito hemisférico.

Un componente importante de la gestión del conocimiento ha sido la sistematización de experiencias exitosas de desarrollo rural, buscando identificar lecciones aprendidas que puedan servir de base para alimentar procesos de cooperación técnica, así como el desarrollo de nuevas metodologías de trabajo. Por ejemplo, se elaboró una metodología para el desarrollo de capacidades de mujeres rurales empresarias y el acceso al crédito, la cual ha sido institucionalizada por entidades públicas en Nicaragua, Costa Rica y Ecuador. También se sistematizó y publicó una experiencia de gestión social del territorio y combate a la pobreza en Brasil, con el fin de compartirla con otros países, y se brindó apoyo a procesos de sistematización de

experiencias de desarrollo en las regiones Central y Andina.

Igualmente importante para el desarrollo de capacidades en gestión del desarrollo rural ha sido el programa de publicaciones técnicas, en el marco del cual en el período 2002-2005 se publicaron 28 sinopsis y 16 cuadernos técnicos, así como más de 15 libros en colaboración con socios institucionales.

El instrumento principal de divulgación de la información en materia de desarrollo rural ha sido la página de la Dirección de Desarrollo Rural (www.iica.int/desrural), en la cual se comparte información sobre políticas, se ponen a disposición del público las publicaciones de esa Dirección y se difunden otros materiales por medio de la biblioteca digital y una lista de eventos.

5.2 Principales acciones de cooperación para el desarrollo rural en las regiones

Región Andina: Para impulsar los programas de desarrollo rural en regiones fronterizas, en el marco del acuerdo vigente con la Secretaría General de la Comunidad Andina (CAN), se

ha venido avanzando en la integración de las metodologías de trabajo en las zonas de integración fronteriza con base en el enfoque territorial desarrollado por el IICA.

Se han realizado misiones conjuntas a las zonas fronterizas Perú-Ecuador y Bolivia-Perú, y se han presentado propuestas a la consideración de la Comisión de Alto Nivel de Desarrollo Fronterizo de la Comunidad Andina. A la fecha se cuenta con dos proyectos para el desarrollo de las fronteras citadas elaborados conjuntamente entre el IICA y la Secretaría de la CAN en el marco del Plan Regional Andino para el Desarrollo Rural en Fronteras y el Programa Integral de Desarrollo Andino.

En Colombia se ha venido brindando apoyo al Programa de Atención Integral a Mujeres, a la ejecución de proyectos de desarrollo alternativo y al desarrollo de actividades de fomento a las microempresas rurales. En Ecuador se cooperó con el Programa de Apoyo a las Mujeres Rurales, para lo cual se contó con financiamiento del BID, y a la labor del fideicomiso del Fondo de Desarrollo Local (FONLocal), en el marco del Proyecto Saraguro-Yacuambi. En Perú se apoyó la preparación de proyectos de turismo rural y de desarrollo rural con enfoque territorial en el valle de Huaraz y en el Valle Sagrado de los Incas, en el Cuzco. En Venezuela se colaboró con la fundación CIARA en proyectos de desarrollo de comunidades pobres.



Región Caribe: En Barbados se conformó un centro para abordar el desarrollo de los vínculos entre agricultura y turismo. En Dominica se cooperó en la preparación de un proyecto para involucrar a jóvenes marginados en el proceso de desarrollo. En Haití, mediante el Proyecto Kredifanm, se ha promovido la integración de grupos de mujeres rurales. En Jamaica se ha venido apoyando al Instituto de Bauxita en el desarrollo de proyectos dirigidos al establecimiento de pequeñas granjas de cabras y a la producción de especias en tierras agotadas por la minería. Asimismo, se viene apoyando al *Planning Institute of Jamaica* (PIOJ) y a la *Rural Agricultural Development Authority* (RADA) en la incorporación de una concepción holística del desarrollo rural.

En República Dominicana se cooperó con el Programa para el Desarrollo de las Mujeres Rurales (PADEMUR), el Despacho de la Primera Dama de la República, la Secretaría de la Mujer y ONG en la participación de mujeres rurales en actividades productivas y de capacitación, y se apoyó la elaboración de perfiles de proyectos para combatir la pobreza rural.

En San Cristóbal y Nieves se ha venido brindando apoyo a grupos de productores y organizaciones en la preparación de un proyecto de riego; también se ha colaborado con el Ministerio de Asuntos Comunitarios en el

establecimiento de un laboratorio comunitario de informática. En Santa Lucía se cooperó en el fortalecimiento de las capacidades de mujeres rurales afiliadas a la Red de Mujeres Rurales del Caribe en el procesamiento de frutas y hortalizas. En Surinam se capacitó a pequeños productores en el uso de prácticas agrícolas mejoradas basadas en principios de agroforestería, la producción competitiva de cultivos comerciales, y la elaboración y uso de abono compuesto.

Región Central: Entre las principales acciones destacan: (i) el desarrollo de experiencias innovadoras de reducción de la pobreza y restauración ambiental en regiones de laderas de Honduras y El Salvador; (ii) el fortalecimiento institucional de los programas nacionales de desarrollo rural sostenible en Honduras y Costa Rica; (iii) la sistematización de experiencias de proyectos de desarrollo rural en El Salvador; (iv) la integración de grupos de interés y redes de conocimiento sobre pago o compensación por servicios ambientales y gestión de conocimientos; (v) el impulso y apoyo a las iniciativas de desarrollo de las regiones fronterizas en Honduras, El Salvador, Guatemala y Nicaragua-Costa Rica. Además, se ha venido brindando apoyo técnico para la adopción de buenas prácticas en proyectos y programas de desarrollo rural de Centroamérica, con el propósito de aumentar la eficacia y el efecto multiplicador de esas inversiones.

Región Sur: El Instituto impulsó acciones para reposicionar el tema del desarrollo rural y brindó apoyo en la preparación de un plan de acción para el desarrollo rural sostenible con enfoque territorial. En cuanto a la cooperación en los países, en Argentina se ha venido brindando apoyo a programas de microcrédito para pequeñas empresas rurales y en la Provincia de Mendoza a la capacitación de promotores de desarrollo rural. En Brasil se brindó cooperación a las Secretarías de Planificación de los Estados en el desarrollo de proyectos de combate a la pobreza rural, y al Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria (INCRA) en la promoción de la agricultura familiar. En Chile se apoyó al Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) en el fortalecimiento de la gestión de empresas de mujeres rurales.

En Uruguay se colaboró con el Gobierno Nacional en su política de descentralización, promoviendo el fortalecimiento de los gobiernos departamentales y organizaciones de la sociedad civil. Se impulsó una estrategia de desarrollo territorial, con la finalidad de promover el fortalecimiento de los gobiernos locales. Se formuló el Programa de Desarrollo para el Norte del Departamento de Río Negro y se realizó un ciclo de capacitación en desarrollo rural.

5.3 Acciones conjuntas con socios estratégicos

Para hacer más efectiva la cooperación internacional en materia de desarrollo rural, un paso importante fue la creación y activa participación del Instituto en el Grupo Interagencial de Desarrollo Rural de América Latina y el Caribe que integran el BID, el BM, la CEPAL, el IICA, la FAO, el FIDA, la GTZ y la USAID. Estas instituciones acordaron fortalecer la coordinación institucional y desarrollar intervenciones concertadas, con el fin de complementar y potenciar sus capacidades, estableciendo así una nueva plataforma para brindar una cooperación más eficaz a los países de América Latina y el Caribe.

El Instituto ha participado activamente en acciones de este Grupo y ha establecido alianzas estratégicas con el Centro del Tercer Mundo para el Manejo del AGUA (TWCWM), el Foro Rural Mundial, la Federación de la Mujer Rural (FEMUR), la Asociación de Mujeres y Familias del Ámbito Rural (AMFAR) y la Unión de Centros de Acción Rural (UNCEAR) de España. Las acciones se han enfocado a desarrollar proyectos de cooperación técnica conjuntos, a intercambiar experiencias y a desarrollar programas de capacitación en servicio en temas de agua, género y actores sociales en

desarrollo rural. También se han iniciado procesos de cooperación con el *Rural Policy Research Institute* (RUPRI) de los Estados Unidos, en temas de evaluación comparativa de políticas de desarrollo rural; con el *Global Environmental Change and Food Systems* (GECAFS), en temas de cambio climático y seguridad alimentaria; con la OEA en el tema de agua, agricultura y seguridad alimentaria; y con *Agricultural and Agrifood Canada* (AAFC), en políticas agroambientales. Asimismo, se ha colaborado ampliamente con la *Global Development Learning Network* (GDLN), a través del Programa “Diálogos Globales” del Banco Mundial.

El Instituto ha venido apoyando la documentación de experiencias como parte de las acciones interagenciales del Proyecto RUTA, con la participación de la Oficina Mesoamericana de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), el Banco Mundial, el Programa Salvadoreño de Investigación sobre Ambiente y Desarrollo (PRISMA), la Universidad Nacional de Costa Rica, la Agencia Internacional INTERCOOPERATION, ANED Consultores de Honduras y la Universidad Nacional Agraria de Nicaragua. También se firmó un acuerdo de cooperación y se han articulado acciones con la Red YES de Empleo Juvenil, para impulsar acciones conjuntas en pro de la inclusión social y económica de la juventud rural en los países de América Latina y el Caribe.

En cuanto a trabajos conjuntos con el sector académico, el IICA ha realizado acciones colaborativas con universidades de Europa, Norteamérica y Suramérica, tales como la Universidad Javeriana de Colombia, la Universidad Austral de Chile, la Universidad de Chapingo (México), la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional (Heredia, Costa Rica), la Universidad de Cuyo en Argentina y la Universidad de Córdoba en España.

6. Gestión sostenible de recursos naturales

Con la finalidad de promover el manejo sostenible de los recursos naturales en los territorios rurales, se avanzó en el desarrollo de una metodología para caracterizar las experiencias del IICA en los países, que servirá para apoyar procesos de diseño de políticas o mecanismos institucionales que fortalezcan la gestión territorial de los gobiernos locales, microcuencas, comunidades y empresas rurales. Por otra parte, el Instituto elaboró las propuestas técnicas contenidas en el documento “Manejo de recursos naturales para el desarrollo sostenible en los territorios rurales de América Latina y el Caribe”, y logró ser acreditado como organismo intergubernamental ante la Secretaría de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación.

En el tema del manejo del agua, con el BID y el Banco Mundial se ha venido ejecutando un proyecto sobre indicadores de desertificación y se continuó con la ejecución del Programa de Combate a la Desertificación en América del Sur (Brasil, Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador y Perú), países en los que se brinda apoyo para la implementación de planes de acción nacionales de combate a la desertificación y sequía con la participación de las fundamentales comunidades locales, las ONG, el sector privado, la sociedad civil y los organismos gubernamentales. En Costa Rica, el IICA apoyó al Seminario Nacional de Riego y Avenamiento del SENARA, en la formulación del Programa de Gestión, Conservación y Manejo Sostenible de Recursos Hídricos para su Aprovechamiento Integrado en el enfoque territorial del desarrollo rural y los principios de la Convención sobre Desertificación. También brindó cooperación al Ministerio del Medio Ambiente de Brasil para promover el uso racional de los recursos hídricos.

En materia de gestión sostenible de recursos naturales, en Costa Rica y Venezuela se ha apoyado la formulación de proyectos de riego, promoviendo un enfoque integrado de gestión de recursos hídricos, con el que se busca superar la visión convencional del manejo del agua en la agricultura. En Perú se apoyó la incorporación del enfoque de género en programas de gestión comunitaria

del agua. En la Región Sur se ha colaborado con la Oficina de Brasil en el desarrollo del Programa de Combate a la Desertificación y Mitigación de la Sequía en América del Sur (Brasil, Argentina, Chile, Bolivia, Perú y Ecuador). Además, se ha iniciado un programa de trabajo en el tema de políticas agroambientales, a partir de un inventario de este tipo de políticas realizado en Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Colombia, Perú y Uruguay.

Por otra parte, el IICA ha venido trabajando con el Centro del Tercer Mundo para el Manejo del Agua (TWCWM) en el desarrollo de proyectos de cooperación técnica conjuntos, el intercambio de experiencias y el desarrollo de programas de capacitación en servicio en ese importante tema.

Entre las acciones que vinculan agricultura y medio ambiente, en Colombia el Instituto apoyó la preparación y ejecución de proyectos de valoración de la diversidad ecológica y los recursos de la fauna y respaldó la creación de la Cámara Ambiental Colombiana. En Granada promovió el uso de prácticas agrícolas inocuas para el medio ambiente, y en Guatemala brindó cooperación técnica al Programa de Protección de Bosques del Petén y cooperó en la formulación de una propuesta para erradicar el gorgojo del pino (*Leucoctonus frutales*).

Por otra parte, en República Dominicana el IICA ha cooperado con la Fundación para el Desarrollo Integral de Pedernales y la Fundación de Desarrollo Comunitario en la reforestación de la zona fronteriza con Haití; también ha brindado apoyo a diversas ONG que realizan actividades como la entrega de leche, operativos médicos, eventos de capacitación para el desarrollo y jornadas de reforestación.

En materia de políticas y planes, el Instituto apoyó a la Fundación Haitiana para el Medio Ambiente, y cooperó en la formulación del Plan de Desarrollo Agro-eco-turístico de Nicaragua. En relación con tecnología para el manejo sostenible de recursos naturales, en El Salvador apoyó al Programa Ambiental de El Salvador (PAES) en la implementación de tecnologías y prácticas de conservación de suelos, agrosilvicultura y diversificación agrícola y promovió, mediante el Proyecto GTZ-IICA-FOMRENA, el uso de tecnologías apropiadas en manejo sostenible de recursos naturales en Bolivia, Ecuador y Perú.

El IICA diseñó un proyecto dirigido a difundir en Centroamérica la aplicación de buenas prácticas de pago o compensación de servicios ambientales, que contempla conformar una red de grupos de interés que contribuyan a revalorizar las comunidades y sus espacios rurales mediante el manejo integrado de los recursos naturales. También ha venido impulsando el uso

de los “servicios ambientales” como instrumento para retribuir al productor por la conservación del bosque, la protección de acuíferos, la preservación de la biodiversidad, la captura de CO₂ y el mantenimiento de zonas en las cuales recrearse y disfrutar el paisaje.

7. Desarrollo del capital humano

El IICA reconoce que uno de los factores claves para la transformación de la agricultura y el mejoramiento del nivel de vida en las áreas rurales es elevar el nivel educativo y fortalecer las competencias de los recursos humanos, dotándolos de los nuevos conocimientos, actitudes y destrezas en temas estratégicos para impulsar el desarrollo agropecuario y rural competitivo y sostenible. Para ello el Instituto ha concentrado sus esfuerzos en aquellos campos que representan temas de gran actualidad y que tienen alta demanda en los Estados Miembros.

7.1 Promoción del diálogo sobre educación y capacitación agropecuarias y rurales en las Américas

El IICA ha impulsado el desarrollo de un sistema de foros regionales para promover el diálogo, modernizar y mejorar la calidad y la pertinencia de la educación agrícola superior, crear

mecanismos para la cooperación inter-universitaria y apoyar programas nacionales e institucionales de mejoramiento de la calidad de la educación.

En el período 2002-2005, el IICA impulsó, junto con los mecanismos regionales para el diálogo y la integración de la educación agrícola superior en las Américas, acciones en las siguientes regiones:

Región Central: Se promovió y apoyó la organización del IV y V Foros Centroamericanos para el Diálogo y la Integración de la Educación Agropecuaria y Rural, con la participación de docentes y decanos de facultades de agronomía de la región. En **Guatemala** se apoyó la realización del Taller de Planificación Estratégica del Foro Nacional de Educación Agropecuaria (FONEPA), en el que participaron 20 instituciones.

Región Andina: Se apoyó la realización de la IV y la V reuniones de la Comisión Directiva del Foro Regional Andino para el Diálogo y la Integración de la Educación Agropecuaria y Rural en las ciudades de Quito, Ecuador, y Cochabamba, Bolivia, respectivamente, con la participación de 175 delegados en la primera y de 109 en la segunda.

Región Caribe: Se apoyó la organización y la realización del Tercer Foro sobre el Diálogo y

la Integración de la Educación Agrícola, con la participación de más de 40 profesores, investigadores y administradores de nueve universidades del Caribe. También se apoyó la realización en Trinidad y Tobago y la República Dominicana de las asambleas anuales del Consejo Caribeño de Educación Agrícola Superior (CACHE).

Región Sur: El IICA ha venido desempeñando la función de Secretaría del Foro del MERCOSUR Ampliado de Facultades de Agronomía. En **Chile** el Instituto actuó como Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Facultades de Agronomía. En **Uruguay** brindó asistencia técnica para el establecimiento del Foro Permanente de Educación Agropecuaria.

7.2 Modernización y mejora de la calidad de la educación agropecuaria

Con el fin de mejorar la eficiencia de los programas de formación de recursos humanos para la agricultura y el desarrollo rural, el Instituto brinda apoyo técnico a universidades y centros de educación superior para promover la modernización de sus planes y programas educativos mediante cursos y cooperación directa a procesos de actualización y cambio curricular, así como para impulsar programas de apoyo al

mejoramiento de la calidad de la educación agropecuaria. Estas acciones representan el eje de la cooperación que el Instituto brinda al sector académico.

Región Central: En **Costa Rica** 1400 participantes de 35 institutos de educación técnica de nivel medio (colegios agropecuarios) y de la carrera de Agronomía de la Universidad de Costa Rica fueron capacitados para el mejoramiento de la calidad de la educación agropecuaria. En **Guatemala** se capacitaron instructores de cinco centros universitarios y de la Universidad de San Carlos de Guatemala para la conducción del programa de mejoramiento de la calidad de la educación rural. En **Panamá** se realizaron tres talleres para la implementación del Programa Nacional de Desarrollo de la Calidad de la Educación Agropecuaria. En **El Salvador** se realizaron tres talleres para la preparación del Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Empresarial para el Sector Agropecuario.

Región Andina: En **Bolivia** se capacitaron 32 profesores universitarios en materia de desarrollo curricular. En **Ecuador** se capacitaron 209 profesores universitarios en materia de planificación estratégica de facultades de ciencias agropecuarias; se brindó apoyo al Programa de Maestría en Agricultura Tropical Sostenible de la Universidad de Guayaquil;

y se realizaron tres cursos sobre desarrollo curricular y evaluación y acreditación, en que participaron 94 profesores universitarios, y un curso sobre planificación estratégica de facultades de ciencias agropecuarias al que asistieron 32 decanos y profesores. En **Perú** se realizaron cursos sobre metodologías y estrategias para mejorar la calidad y la pertinencia de la educación agrícola superior; asimismo, se capacitaron 30 decanos de facultades de agronomía en materia de evaluación, acreditación, diseño curricular y promoción y gestión de servicios de capacitación.

Región Caribe: Se cooperó con el CACHE en temas de readecuación curricular y desarrollo de centros de excelencia especializados; se apoyo al Instituto Superior Agropecuario (ISA) y a otras nueve universidades de la **República Dominicana** en planificación estratégica para el mejoramiento de la calidad de la educación agrícola superior.

Región Sur: En **Chile** se dirigieron los procesos de modernización curricular en la educación superior universitaria en tres facultades de agronomía, dos de medicina veterinaria, una de ingeniería civil agrícola y una de ingeniería forestal. Asimismo se apoyó al programa de post grado en Recursos Hídricos. En **Paraguay** se apoyó a la Universidad Nacional de Asunción en el proceso de auto-evaluación de las carreras universitarias en agronomía y medicina veterinaria.

7.3 Capacitación para el cambio tecnológico y la gestión empresarial

En materia de capacitación, las acciones se han dirigido a apoyar la ejecución de los componentes de las agendas nacionales y regionales de cooperación del Instituto y los esfuerzos se han centrado en los temas de prioritario interés y actualidad para las instituciones nacionales. Gran parte de la capacitación que hoy ofrece el IICA se entrega por medios a distancia, con lo que ha sido posible bajar considerablemente su costo y ampliar significativamente su cobertura.

Las acciones de capacitación realizadas por el IICA representan un conjunto muy amplio y, debido al número de eventos como a la diversidad de temas, resulta muy difícil incorporarlas en forma resumida en este informe, de modo tal que refleje esa amplia labor.

Los principales temas que han sido objeto de actividades de capacitación a través de las 34 oficinas del IICA en sus Estados Miembros han sido los siguientes: gestión de agroem-

presas, gestión para la agroexportación, nuevas tecnologías y buenas prácticas para la producción agrícola y la agroindustria, control de plagas y enfermedades de animales y plantas, inocuidad de alimentos, planificación estratégica, evaluación del impacto ambiental, enfoque territorial del desarrollo rural e identificación, preparación y evaluación de proyectos de desarrollo agrícola y rural, entre otros¹.

7.4 Educación a distancia

El IICA ha entrado con gran seriedad y eficacia en la capacitación a distancia. En efecto se ha venido avanzando en el desarrollo de capacidades en ese campo para mejorar la calidad de los cursos y desarrollar en los países estructuras de capacitación a distancia como instrumentos estratégicos para el cambio tecnológico, la modernización de la producción y el comercio y el desarrollo de la gestión empresarial.

- **Red GDNL del Banco Mundial.** El IICA amplió su capacidad para la educación a distancia al convertirse en

¹ Los informes anuales del IICA y los 34 informes de cumplimiento de las agendas nacionales detallan en forma amplia esas acciones.



el administrador del componente rural de la Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo del Banco Mundial. La red es una asociación mundial de centros de enseñanza a distancia (centros GDLN) integrada por organismos de fomento internacional, organizaciones de los sectores público y privado, ONG e instituciones de educación y capacitación de todo el mundo. Esta red está llamada a convertirse en el mecanismo de excelencia de enlace y capacitación a distancia para el desarrollo agrícola y rural, así como en el medio para la articulación y el funcionamiento de alianzas entre las instituciones de capacitación a distancia en las Américas.

- **Otras acciones en educación a distancia.** Se apoyó el desarrollo de proyectos de educación a distancia con el Consorcio Americano de Educación Agrícola Superior de Educación a Distancia que reúne a 64 *Land Grant Institution* y Universidades de los Estados Unidos de América y el Instituto para la Conectividad de Canadá orientados al fortalecimiento de la Asociación Centroamericana de Educación Agrícola Superior (ACEAS).

- **Desarrollo de materiales educativos.** El Instituto ha venido trabajando en el desarrollo de materiales didácticos multimedia con tecnologías de punta para la educación y capacitación, mediante un convenio suscrito con el Consorcio Americano de Educación Agrícola Superior de Educación a Distancia antes citado.

En asocio con el Foro de Facultades de Agronomía del MERCOSUR Ampliado, se elaboró un curso sobre políticas agrícolas y comercio internacional; con el CATIE y el Instituto Forestal de la Universidad de Oxford se produjo un curso multimedia sobre silvicultura.

- **Cursos de capacitación a distancia**

Región Andina: Se apoyó a la Comisión Directiva y al Foro Regional Andino para el Diálogo y la Integración de la Educación Agropecuaria y Rural en la preparación de un plan de trabajo para promover la educación a distancia.

Región Caribe: Se impartieron cursos a distancia sobre buenas prácticas agrícolas, inocuidad de los alimentos, control del chancro de los cítricos y del caracol gigante africano, métodos de

extensión agrícola y de administración rural, reconversión agrícola y agricultura de exportación, que beneficiaron a 300 profesionales y técnicos de los países de esa región

Región Central: En **Honduras** se realizaron tres talleres usando materiales multimedia para capacitar a docentes en el mejoramiento de la calidad de la educación agrícola.

Actualmente, el IICA ofrece a todos los centros educativos que los soliciten y que cuenten con instructores y facilidades para la capacitación a distancia cursos multimedia en silvicultura, políticas agrícolas y comercio internacional, comercio electrónico, inocuidad de los alimentos, análisis de riesgo y puntos críticos de control (ARPCC), agricultura orgánica, administración de fincas, calidad de la educación agrícola y competitividad de las cadenas agroalimentarias, entre otros.

■ *Diálogos globales*

Mediante la red se desarrollaron diálogos globales de ámbito iberoamericano, que contaron con más de 500 participantes, en materia de informa-

ción y comunicaciones, banca de desarrollo, marco político para potenciar las pequeñas y medianas empresas rurales, retos y oportunidades para la agricultura y la agroindustria, revalorización del papel de la agricultura y el desarrollo rural, agronegocios y cadenas agroproductivas, manejo de incentivos forestales, educación de la población rural, pequeñas y medianas empresas agrícolas, oportunidades de comercio para jóvenes y pequeños negocios en América, y equidad de género en políticas para el fomento de pequeñas y medianas empresas. En **Brasil** se apoyó la realización de diálogos globales sobre temas emergentes en la agricultura.

8. Promoción de los vínculos intersectoriales

En un mundo complejo y globalizado y con naciones ansiosas de lograr niveles crecientes de prosperidad y de reducir la pobreza en el campo, no es posible seguir viendo a la agricultura con un enfoque tradicional de sector primario subordinado a otros más avanzados. La nueva agricultura debe ser vista a la luz de sus complejas vinculaciones con otros



sectores para definir políticas más eficaces que la conviertan en el factor motriz de las economías en las regiones rurales y en una fuente de crecimiento y prosperidad.

El concepto de una agricultura que incluya todos los procesos asociados a la producción, la comercialización y la transformación de los productos desde la parcela del productor hasta la mesa del consumidor permite valorar la trascendencia de los vínculos de la agricultura primaria o de la ganadería con otras actividades de esos procesos.

8.1 El enfoque de cadenas agroproductivo-comerciales

El liderazgo que el IICA ha tenido en el desarrollo conceptual y en el apoyo a los Estados Miembros para implementar mecanismos que faciliten la acción convergente de los actores de las cadenas agroalimentarias se ha convertido en un medio importante para fortalecer la competitividad del medio rural. El enfoque de cadenas constituye una vía válida para articular el conjunto de agentes que intervienen en el complejo agroproductivo y comercial para participar con el Gobierno en el diseño de políticas y para superar las limitaciones a la producción y actuar en conjunto en la búsqueda y mantenimiento de mercados. La cadena es el ámbito apropiado para incorporar innovaciones con miras a garanti-

zar la competitividad del conjunto de actividades que la integran, lo que hace de ese enfoque una herramienta poderosa que supera en resultados el esfuerzo individual y aislado de sus integrantes.

Los componentes de una cadena ubicados en un determinado territorio actúan como un motor de innovación y crecimiento. Sus articulaciones hacia atrás con la producción y el comercio de insumos, maquinaria y equipo y hacia delante con actividades de transformación de productos y subproductos generan un efecto que promueve el crecimiento de la economía en el territorio y la generación de empleo e inversiones. Esa dinámica impulsa la creación de nuevas actividades de producción y de servicios para la producción y transformación requeridas para atender las necesidades de la población. Con ello favorece la generación de empleo no agrícola y se convierte en un factor que fortalece la economía y promueve la prosperidad en el territorio.

8.2 Agricultura y turismo

Hay consenso sobre la importancia de que los esfuerzos orientados al desarrollo del medio rural contemplen actividades no agrícolas. Se reconoce la importancia de desarrollar vínculos entre la agricultura y actividades de servicio como el turismo en aquellas regiones en que

existen atractivos turísticos naturales, culturales o históricos, pues se podría generar empleo no agrícola mediante la prestación de servicios turísticos de alimentación, hospedaje, transporte, recreación y cultura; la producción y venta de artesanías y el desarrollo de otras actividades conexas al turismo. En efecto, los hoteles y cruceros en que se utilizan crecientemente productos orgánicos y alimentos de alta calidad y mayor precio representan un mercado dinámico, el cual podría aprovecharse para promover la producción agropecuaria y agroindustrial local de alta calidad.

Entre las acciones de cooperación que el IICA ha realizado para dinamizar los vínculos entre agricultura y turismo se pueden mencionar las siguientes: a) el apoyo brindado a Nicaragua en la elaboración del Plan Agro-Eco-Turístico; b) la colaboración en la aplicación del enfoque de cadenas agroalimentarias y desarrollo de vínculos con el turismo, tarea que viene promoviendo el Centro de Turismo Rural del IICA ubicado en Barbados; c) el respaldo a ADIZAL, en El Salvador, para el establecimiento de una ruta ecobioturística; d) las acciones de cooperación realizadas en Santa Lucía para la identificación de oportunidades de agroturismo; y e) el apoyo brindado en Trinidad y Tobago en la realización de estudios sobre el comercio de productos frescos con el sector hotelero y el aprovechamiento de nuevas oportunidades en este mercado.

8.3 Agricultura y salud

El fortalecimiento de los vínculos con la OPS han permitido al Instituto impulsar acciones conjuntas con esta organización en asuntos que son responsabilidad tanto de las autoridades que rigen el desarrollo agrícola como de las del sector salud, como es el caso de las zoonosis o el efecto en la salud del consumo de alimentos contaminados o en mal estado.

La agricultura orgánica es quizás el campo en el que la salud y la agricultura van más de la mano. Esa actividad muestra un desarrollo muy importante en la cooperación que brinda el IICA, cuyos objetivos son: (i) promover el uso de tecnologías para la producción orgánica; (ii) impulsar la capacitación de profesionales, técnicos y productores; (iii) brindar apoyo al diseño de programas nacionales y proyectos de agricultura orgánica, y (iv) impulsar el fortalecimiento institucional.

En materia de difusión de tecnologías para la producción orgánica, el Instituto brindó apoyo a Dominica en la producción de granadilla, plátano y piña. En Barbados apoyó la producción orgánica en el distrito de Scotland, en el marco del Programa Ambiental de la Región Caribe (REP) financiado por la UE, e inició acciones de cooperación en el campo de la medicina étnica, utilizando la metodología TRAMIL. En Nicaragua se dio impulso a la producción de carne y cacao

orgánicos. En Bolivia, Ecuador y Perú, mediante el Proyecto FOMRENA se apoyó la producción y el mercadeo de productos orgánicos. En la región de Mabarona, Guyana, se brindó cooperación a los productores para que obtuvieran la certificación de su producción orgánica. En Surinam se brindó apoyo a la Fundación de Agricultura Orgánica para el desarrollo del Plan Nacional de Agricultura Orgánica.

En materia de programas y proyectos, se cooperó con el Gobierno de Argentina en la preparación de un proyecto de agricultura orgánica para ser presentado a financiamiento del BID. En Belice se brindó cooperación a la Comisión Nacional de Productos Orgánicos y se colaboró en la ejecución de un proyecto de eco-agricultura patrocinado por el Programa de Subvenciones del PNUD y en el desarrollo de modelos de finca sensibles a los corredores biológicos y reservas naturales vecinas. En Costa Rica se ha brindado apoyo a diversas iniciativas de agricultura orgánica en el marco de la “Estrategia Nacional para la Producción Orgánica”. La cooperación a Nicaragua se centró en el diseño de la estrategia nacional para la producción orgánica.

8.4 Agricultura y energía

El agotamiento de las fuentes de producción de combustibles fósiles y el incremento sostenido

de la demanda mundial de ellos, principalmente en China, India y los países desarrollados, han provocado un aumento sostenido de los precios de los combustibles derivados del petróleo. Por otro lado, el impacto ecológico generado por la emisión de carbono, principal factor que explica el calentamiento del planeta, ha hecho que el interés de los países, en especial de los gobiernos y el sector privado de las Américas, se centre en la búsqueda de combustibles limpios y seguros que no afecten la salud ni el medio ambiente.

Los principales biocombustibles son el etanol, producido mediante el procesamiento de la caña de azúcar y el maíz; el biodiesel, derivado de diversas plantas oleaginosas; y el biogás, generado a partir de la biomasa y el uso de residuos de cosecha para producir energía eléctrica. Las exitosas experiencias de Brasil y de Estados Unidos de América en la producción de etanol, biodiesel y biogás evidencian que la agroenergía está llamada a jugar un papel importante en la sustitución de combustibles fósiles, en la reducción de la contaminación ambiental y en la modernización de la agricultura. Detrás de esos biocombustibles surge un vigoroso e innovador sector de agronegocios.

La agroenergía representa una opción válida para la modernización de la agricultura, toda vez que representa un mercado seguro para los productores, ofrece un amplio margen

para la innovación biotecnológica, impulsa nuevas inversiones en el campo y genera empleo rural bien remunerado.

Dada la importancia del tema y en respuesta a los mandatos del Comité Ejecutivo y la JIA, el IICA ha impulsado la elaboración de un programa hemisférico en agroenergía y biocombustibles, una nueva área en que la cooperación horizontal promovida e intermediada por el Instituto desempeña un papel estratégico.

9. Consolidación y fortalecimiento de las alianzas estratégicas

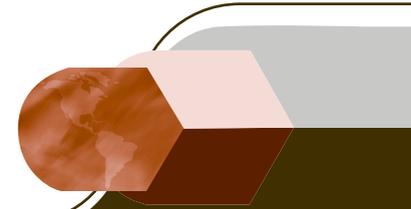
Los problemas que aquejan y frenan el desarrollo agrícola y rural en ALC son de tal amplitud y complejidad, que los países difícilmente los pueden enfrentar con el único apoyo de una agencia de desarrollo o una institución internacional. Ello obliga a los organismos y agencias internacionales a conjuntar sus capacidades y experiencias, en procura de brindar un apoyo más eficaz y ofrecer aportes y soluciones de verdadero impacto a la comunidad de la agricultura y de la vida rural de las Américas.

El Plan de Mediano Plazo 2002-2006 del IICA reconoce que, para brindar una cooperación más eficaz a los Estados Miembros e impulsar la innovación y el pensamiento creativo per-

manente, se requiere fortalecer alianzas con socios estratégicos. En cumplimiento de esa política, durante el período de mi gestión el IICA ha desarrollado y consolidado importantes alianzas interinstitucionales con otros organismos de los Sistemas Interamericanos y de las Naciones Unidas, con organismos financieros internacionales, con agencias de cooperación de países desarrollados y con entidades nacionales públicas y privadas. También hemos venido participando activamente en redes interinstitucionales que han impuesto nuevas modalidades de trabajo, las que favorecen un uso más eficaz de las capacidades y de la sinergia que genera el trabajo conjunto, al mismo tiempo que se logra la utilización más eficiente de los recursos.

Esta estrategia ha permitido ampliar la cooperación en campos estratégicos de alta prioridad para los Estados Miembros en momentos en que las dificultades financieras impiden una expansión de los recursos del Instituto. Las sinergias creadas han resultado en un mayor grado de pertinencia de las acciones emprendidas, a la vez que han permitido mejorar la eficacia y ampliar la cobertura de los servicios prestados.

Con el fin de fortalecer las relaciones existentes y propiciar nuevas relaciones que promuevan la prosperidad rural, la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible de la



agricultura, en julio de 2002 se estableció la Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos, encargada de promover y establecer convenios de cooperación y relaciones con las instituciones que tienen mandatos y competencias complementarias a las del IICA, con las cuales interesa concretar relaciones estables de cooperación y trabajo conjunto en beneficio de los Estados Miembros.

Un componente especial de esa Dirección es la Oficina Permanente del IICA en Europa, ubicada en Madrid, España, cuya función principal es impulsar la construcción de puentes de cooperación entre Europa y las Américas. Mediante esa oficina, se han realizado esfuerzos para desarrollar convenios de cooperación con diferentes organizaciones españolas, y se han impulsado nuevas relaciones con la Unión Europea, e instituciones de Francia e Inglaterra.

Las principales **alianzas con organismos de cooperación técnica** que se encuentran en plena operación y que ya han producido resultados de importancia son:

9.1 Con organismos internacionales

OEA: Se ha mantenido una estrecha relación de trabajo con la Secretaría Técnica del Proceso de Cumbres para implementar y dar seguimiento a los mandatos referidos

a agricultura y vida rural que emanan del proceso de Cumbres de las Américas, junto con los otros socios de las Cumbres (OEA, BID, CEPAL, OPS, BCIE, CAF y CDB). El IICA participa en el Grupo de Revisión e Implementación de Cumbres (GRIC), integrado por los delegados presidenciales de los Estados Miembros de la OEA y encargado de preparar las reuniones de las Cumbres y de revisar el progreso logrado con respecto a los objetivos de los planes de acción de las Cumbres. Asimismo, en coordinación con la Dirección de Socios Estratégicos en Washington D.C., se ha desarrollado una agenda de cooperación con la Secretaría de Cooperación Integral de la OEA y varias de sus unidades operativas.

FAO: Al amparo del renovado acuerdo de cooperación suscrito en abril de 2002, el IICA ha venido trabajando como integrante del Grupo Informal de Negociaciones Agrícolas (GINA) que facilita la cooperación y el diálogo y brinda información en apoyo a las negociaciones comerciales internacionales. Por otra parte, el Centro de Información Agraria Mundial de la FAO (WAICENT) y el Sistema de Información y Documentación Agropecuaria de las Américas (SIDALC) del IICA han desarrollado trabajos conjuntos en gestión de información agroeconómica.

En el ámbito de los países, en Bolivia el IICA y la FAO han apoyado la creación de la Red de Género en Desarrollo Rural; en Ecuador han colaborado en la preparación de la propuesta de la ley sobre seguridad alimentaria y nutrición; en Honduras han cooperado en áreas de salud animal, zoonosis, inocuidad de los alimentos y requisitos fitosanitarios para el comercio; y en Trinidad y Tobago han brindado cooperación conjunta en capacitación en materia de estándares internacionales para medidas fitosanitarias.

FIDA: El IICA ejecuta el Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y el Caribe (PROMER), orientado a aliviar la pobreza rural en países de ALC mediante la concesión de recursos y créditos, que han permitido generar más de 40 proyectos de apoyo a pequeñas empresas rurales. El objetivo del PROMER es dotar a las microempresas rurales con instrumentos de gestión y técnicas de producción, a fin de hacerlas más competitivas, para lo cual otorga fondos para pequeños emprendimientos y para la capacitación de productores en nuevos métodos de producción y gestión empresarial y comercial. El IICA fungió como administrador del PROMER y ha jugado un papel fundamental en la

formulación e implementación de ese programa, cuya segunda fase finalizó en junio de 2005.

Además, el IICA y el FIDA desarrollan otras acciones de cooperación conjunta, como lo son el Programa Regional de Fomento de Camélidos en la Región Andina y el Programa de Apoyo Institucional y Normativo para la Reducción de la Pobreza Rural en la Zona del MERCOSUR. Las acciones colaborativas se extienden a Ecuador, donde el IICA y el FIDA participan en el Proyecto de Desarrollo Agroempresarial en las Zonas de Saraguro-Yacuambi, así como a Uruguay, país en que ambas instituciones mantienen un acuerdo de cooperación y apoyan el diálogo y la discusión sobre el impacto de las políticas macroeconómicas y sectoriales en la ejecución de los proyectos de desarrollo rural. En la Región Caribe, el IICA, el FIDA, el Real Gobierno de los Países Bajos y el USDA participan en la implementación de un proyecto para el control de la mosca de la fruta.

CEPAL: Se realizaron varios talleres para coordinar la preparación del documento conjunto sobre la situación y las perspectivas de la agricultura y la vida rural de las Américas. Además, se oficializó un convenio para implementar iniciativas

conjuntas en el ámbito del desarrollo agrícola y bienestar rural, el cual servirá de marco para acciones específicas de las partes. También se viene trabajando conjuntamente con la CEPAL y la OIT en el desarrollo de un sistema de indicadores para dar seguimiento a la implementación del Plan Agro 2003-2015.

OPS: Las acciones conjuntas se han centrado en un tema de mutuo interés y de alta prioridad para los países de las Américas: la inocuidad de los alimentos. Ambas organizaciones han cooperado en diversos aspectos de ese amplio y novedoso tema en Argentina, Bahamas, Bolivia, Costa Rica, Honduras, México, Surinam, y Trinidad y Tobago; han colaborado, por ejemplo, en el diseño de programas nacionales en materia de inocuidad de los alimentos, en la revisión de la legislación sobre el tema, en la implementación de comisiones nacionales de inocuidad de los alimentos y en la estructuración de sus planes de trabajo, entre otros. También el IICA y la OPS han trabajado juntos en temas como emergencias sanitarias y zoonosis y han brindado apoyo a comunidades rurales.

Con el fin de mejorar la salud pública e impulsar en acciones orientadas al mejoramiento de programas de salud animal y

sanidad vegetal en los Estados Miembros, en el marco del esquema “trabajando juntos” la OPS hizo importantes aportes en la organización y realización de la Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural. Además, la OPS y el IICA forman parte del grupo de entidades que trabajan con los 34 Estados Miembros para fortalecer las capacidades de la región para hacer frente a la amenaza de la influenza aviar.

9.2 Con organismos financieros

Con el BID el Instituto mantiene una antigua relación de trabajo mediante actividades de cooperación a los Estados Miembros para la preparación de proyectos de desarrollo agropecuario y rural que se presentan al Banco para financiamiento. El IICA ha brindado a sus Estados Miembros cooperación técnica para la ejecución de programas y proyectos financiados por el BID. Las acciones más relevantes han sido el apoyo a la creación y operación de bolsas de productos agropecuarios en Centroamérica y Suramérica, con financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), y el impulso a la generación y transferencia de tecnología mediante el consorcio IICA/BID que opera el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), que financia

proyectos regionales y promueve el uso de los resultados de la investigación agropecuaria como bien público en la región.

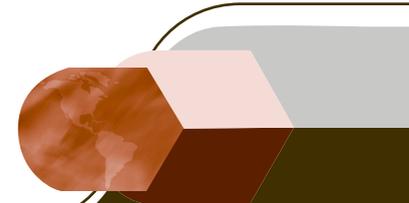
El BID y el IICA también trabajan juntos para promover la producción agropecuaria, el comercio, la inocuidad de los alimentos y la sanidad agropecuaria, así como para reducir la pobreza en proyectos de instituciones públicas de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Haití, México, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela. Ambas organizaciones forman parte del Grupo Interagencial para el Desarrollo Rural, en cuyo marco se impulsan actividades de diálogo, capacitación y apoyo técnico y se avanza hacia una agenda interagencial para las Américas.

Con el Banco Mundial (BM) se encuentra en ejecución un proyecto dirigido a incorporar los resultados de estudios del clima en la formulación de las estrategias nacionales de desarrollo rural, el cual beneficia a seis países de América del Sur. El IICA y el BM forman parte del proyecto regional RUTA, que financia proyectos de desarrollo agrícola y rural para seis países de América Central. En Panamá, el IICA ha sido la agencia ejecutora del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales y en Nicaragua del Programa para la Implementación de la

Estrategia de Desarrollo Rural. La relación del IICA con el BM se ha fortalecido con la participación del Instituto como organismo ejecutor de la Red Global de Aprendizaje (GDLN), mediante la cual se realizan cursos, talleres y diálogos globales a distancia en temas claves para la agricultura de las Américas, y el reciente inicio de una relación de colaboración con la *Multilateral Investment Guarantee Agency* (MIGA) del BM para la ejecución de nuevos proyectos.

9.3 Con organismos regionales

CATIE: Se destaca la ejecución del PROMECAFE, con participación del Centro de Cooperación Internacional de la Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD) del Gobierno de Francia; la cooperación en el desarrollo de cultivares de plátano y banano resistentes a la sigatoka negra; el apoyo a proyectos de modernización de la producción de cacao en Belice y Bolivia; y el respaldo al Programa Ambiental de El Salvador (PAES) en el manejo de recursos del suelo y agua. En el campo de la información y la documentación agrícola, el IICA y el CATIE administran conjuntamente la Biblioteca Conmemorativa Orton, que es el centro de documentación para la agricultura más importante de ALC.



CARDI: Con apoyo del IICA, el CARDI ejecuta proyectos en beneficio de los países del Caribe orientados a la innovación tecnológica en chile picante, especies forrajeras, acerola y pequeños rumiantes, así como a la producción y mercadeo de productos orgánicos.

9.4 Con agencias de gobiernos de países desarrollados

Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID): Se brinda cooperación en un amplio espectro de acciones conjuntas. Seguidamente, menciono algunos ejemplos:

En Colombia, el IICA y la USAID colaboran en la implementación del Centro de Excelencia Fitosanitario, Análisis de Riesgo y Sistemas de Información Geográfica; en Guatemala brindan apoyo al Plan de Acción para la Modernización y Fomento de la Agricultura Bajo Riego y Drenaje (PLAMAR). La SAG de Honduras se beneficia de ese apoyo conjunto para el fortalecimiento de la coordinación y ejecución del sistema de políticas agrícolas. Además, el IICA y la USAID brindan cooperación mancomunada en el área de agronegocios; ejecutan el Proyecto ACCESO, con sede en Lima, que está

orientado al desarrollo del cultivo del cacao en varios países andinos; y colaboran con el Gobierno del Perú en el desarrollo de la producción de café.

Por otra parte, el IICA y la USAID son organismos fundadores y miembros activos del Programa Cooperativo Regional para la Protección y Modernización de la Caficultura en Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana (PROMECAFE). En El Salvador, en conjunto con la CAMAGRO, ambas organizaciones implementaron el programa SEGEM, dirigido a mejorar los ingresos de pequeños productores mediante el desarrollo de capacidades en gestión y mercadeo.

En Nicaragua, con la cooperación técnica directa del IICA y el apoyo financiero y técnico de la USAID y de la Fundación PROVIA, se preparó una propuesta de estrategia de desarrollo agrícola y forestal. En un esfuerzo combinado de IICA, USAID, RDI, DANIDA, Servicios Financieros Latino-americanos S.A. (LAFI-SE) y la JICA de Japón, se promueve un esfuerzo de modernización de las principales plantas lecheras. En Jamaica, la colaboración del IICA, la USAID y las autoridades locales coadyuvó al éxito de un proyecto dirigido a incrementar las habilidades

empresariales de las mujeres rurales a través de la capacitación empresarial y la computación.

GTZ: Mediante diversas acciones conjuntas, se brindó asistencia técnica a las comunidades rurales de ALC, en especial en lo que concierne al uso sostenible de los recursos naturales y al desarrollo de pequeñas agroempresas rurales, temas en los cuales ambas organizaciones han hecho aportes conceptuales fundamentales y han brindado una cooperación eficaz.

Un ejemplo de colaboración conjunta digno de resaltar es el acuerdo de cooperación técnica que suscribieron el IICA y la GTZ en El Salvador para fomentar y fortalecer la agroindustria rural, generar empleos, aumentar ingresos y reducir la pobreza en el campo. Por otra parte, ambas organizaciones han impulsado con la UE y otras instituciones la producción salvadoreña de añil. En el Ecuador, el IICA y la GTZ respaldan el Fondo de Fomento de Tecnologías Apropriadas en Conservación y Manejo Sostenible de Recursos Naturales (FONRENA) y el Proyecto de Implementación del Sistema de Información Rural Ecuatoriana (ECUARURAL).

En la República Dominicana, junto con organizaciones estatales y privadas, ambas entidades colaboran en el Programa “Banco de Leche” en apoyo a los sectores rurales más pobres de la zona fronteriza con Haití. En Uruguay, IICA y GTZ brindan cooperación administrativa al Ministerio de Ganadería y Agricultura (MGAYP) para la gestión de proyectos, enmarcados en el Programa Nacional de Desarrollo Ganadero (PRONADEG). En Belice, IICA y GTZ apoyan a las autoridades nacionales en la preparación de un proyecto de ley para regular la agricultura orgánica, en conjunto con el CATIE y el Proyecto CARD, brindan capacitación a los productores de cacao en la región de Toledo.

CIRAD: Dentro de las acciones colaborativas del IICA y el CIRAD, sobresale el apoyo brindado a la investigación adaptativa y las actividades de capacitación realizadas en el marco del PROMECAFE, en conjunto con la UE, la USA/DROCAP, el Fondo Común de los Productores Básico y BID/FONTAGRO. Además, la alianza con el CIRAD permitió generar nuevas variedades de café arábigo resistentes a la roya y con granos de mayor resistencia, así como para el desarrollo de métodos para el control biológico de la broca del café.

Oficina del IICA en España: La Oficina ha trabajado activamente para la formalización de convenios y acuerdos del IICA con la Agencia Española de Cooperación Internacional AECI, con el Centro de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), con la Consejería de Agricultura de la Generalitat de Cataluña y con la Organización Iberoamericana de Juventud. La Oficina ha jugado un activo papel representando al Instituto en seminarios y eventos técnicos internacionales realizados en España, y Europa, así como en reuniones de FAO, FIDA, UNESCO, en su labor de fortalecimiento de las relaciones con organizaciones multilaterales de cooperación.

Su labor ha estado también dirigida a promover la imagen del Instituto como un organismo internacional de desarrollo, reconocido y respetado como un socio fiable con capacidad para contribuir significativamente al desarrollo de la agricultura y del medio rural de las Américas. Asimismo, ha facilitado el acceso a información técnica y experiencias de España principalmente en las áreas de comercio y desarrollo rural, (proyectos LEADER y PRODER), ha diseminado información sobre oportunidades para becas e intercambio de profesionales entre organizaciones públicas y privadas de España

tanto para países del IICA como del propio Instituto. Finalmente, su labor ha estado dirigida a promover proyectos conjuntos en áreas prioritarias para el Instituto que se encuentran en negociación en áreas tales como turismo rural, agroindustria para pequeña empresa, capacitación, tecnologías, sistemas de información, seguros agrícolas y agro exportaciones.

Fundación W. K. Kellogg: Prácticamente desde la creación del IICA, esta fundación ha brindado apoyo a múltiples programas y proyectos en beneficio de los países de América Latina y el Caribe. Recientemente, aportó una importante suma a "Protokol", proyecto para el desarrollo tecnológico de la agricultura de Haití. En ese mismo país, con la Fundación Agri-Futuro y la ONU, se ejecuta el Programa Kredifanm, orientado a impulsar la generación de ingresos para las mujeres haitianas.

El IICA, la Fundación Kellogg y el sector privado trabajan juntos en el área de la gestión de la información mediante el Sistema de Información y Documentación Agropecuaria de las Américas (SIDALC), que presta servicio a la comunidad científica, agroempresarios, instituciones nacionales e internacionales de desarrollo y estudiantes de las Américas a través de 25

redes nacionales de información y que dispone de la megabase de datos AGRIS2000, la que da acceso a más de 1.4 millones de registros.

9.5 La participación del IICA en redes interinstitucionales

Grupo Interagencial de Desarrollo Rural:

Debo resaltar los esfuerzos conjuntos del IICA con la FAO, la CEPAL, el FIDA, la GTZ, el BID, el Banco Mundial y la USAID para el establecimiento del Grupo Interagencial para el Desarrollo Rural de América Latina y el Caribe, que promueve una agenda de desarrollo rural, impulsa el mejoramiento de la coordinación interagencial de acciones sobre el tema, busca vincular la cooperación técnica y la financiera, desarrolla instrumentos de inversión, difunde experiencias exitosas e impulsa estrategias y programas de capacitación, asistencia técnica e inversión.

Redes con instituciones y centros internacionales vinculados al CGIAR:

Con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el IICA apoyo el mejoramiento de frijol y frutales, al igual que con CIRAD-FLHOR-FRUTHEX. Con el Centro Internacional de la Papa (CIP) se

trabaja en la Red de Cooperación en Papa (PRACIPA) y se fomenta el cultivo del camote. Con el Centro Internacional de Mejoramiento del Maíz y Trigo (CIMMYT) se desarrollan proyectos orientados a mejorar la calidad proteica de esos cultivos y su resistencia a plagas y enfermedades. Con el IPGRI se han continuado fomentando la conservación y el uso de recursos filogenéticos, mediante redes que vinculan las actividades de los programas nacionales e institutos de investigación (REDARFIT, REMERFI, TROPIGEN, CAPGERNet) y el Subprograma de Recursos Genéticos Vegetales del PROCISUR. Con el ISNAR se está ejecutando una segunda etapa del Proyecto sobre Metodologías para la Identificación de Prioridades de Investigación en Agroindustria, conjuntamente con el PROCISUR y el PROCITROPICOS y en el marco de la Red de Innovación Institucional.

9.6 Alianzas con universidades y centros de educación superior

En el área de la capacitación a distancia, el Instituto administra el componente rural de la Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo (GDLN) del Banco Mundial. Con el CATIE se realizan acciones



conjuntas en el área de la silvicultura. Por otra parte, con las universidades de McGill y Nueva Escocia de Canadá, la Universidad de San Carlos de Guatemala, la Universidad Católica de Chile y el *American Distance Education Consortium*, se participa en el desarrollo de material didáctico. Asimismo, en asocio con la FAO y la UNESCO, el Instituto ha venido desarrollando un programa dirigido al fortalecimiento de la educación rural.

9.7 Acciones con otros organismos

El IICA también ha iniciado contactos y alianzas con una gama de otras entidades

públicas y privadas, tales como: CROPLIFE Americas, AGNIC/NAL del USDA, el *Cooperative State Research Education and Extension Service* (CSREES) del USDA, los llamados *Land Grant Colleges* de los Estados Unidos, el PNUMA/UNEP, el *U.S. Grains Council*, Starbucks, la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA), la *World Food Foundation*, la *World Agricultural Foundation* y el *Rural Policy Research Institute* (RUPRI), que realiza investigaciones en las áreas agrícola y rural, con el fin de que sus resultados sirvan de insumos al proceso político de la elaboración de legislación para las zonas rurales de los Estados Unidos.

Parte D



*La transformación del IICA
en el período de gestión
2002-2006*

Parte D

La transformación del IICA en el período de gestión 2002-2006

1. La transformación del IICA

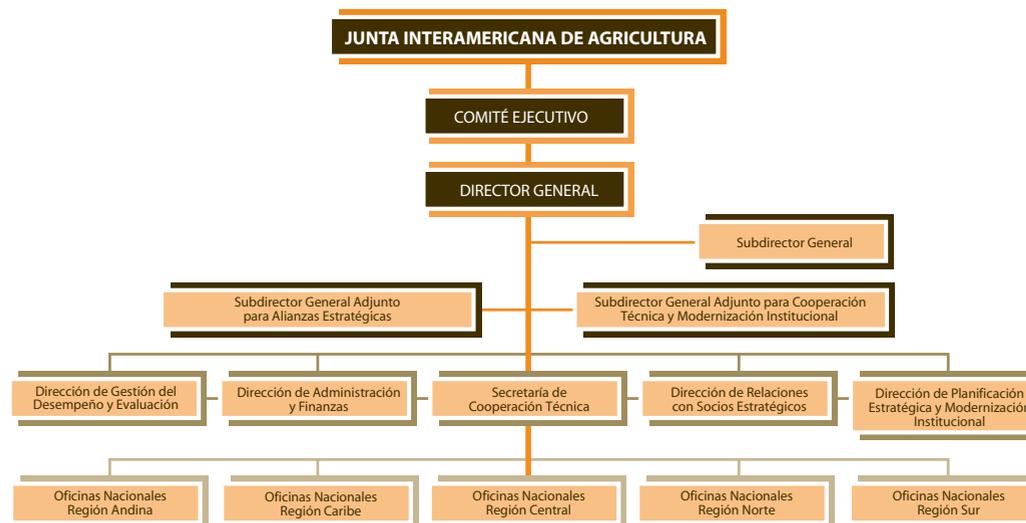
1.1. El modelo integrado de gestión como base de una estructura institucional más plana y eficiente

El proceso de transformación del Instituto ha tenido como marco el modelo integrado de gestión propuesto a la Dirección General por la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG). Este modelo, que se

muestra en la página 11 de este informe, se ha tomado como fundamento de la nueva estructura, como guía para el fortalecimiento de los componentes de esta y como elemento esencial para el rediseño de procesos institucionales.

Con el fin de lograr una mejor coordinación, integración de acciones y eficiencia en las operaciones del Instituto, al asumir el cargo de Director General, propuse y establecí una nueva estructura de organización para la Dirección General, que se muestra a continuación.

Una nueva estructura



Los aspectos sobresalientes de esa nueva estructura de organización son:

- Un arreglo institucional más horizontal.
- Únicamente cinco unidades gerenciales que dependen directamente del Director General.
- Un enfoque de gestión para la conducción del Instituto orientado hacia el logro de resultados.
- La simplificación de funciones.
- La consolidación de las unidades existentes.
- La identificación de papeles prioritarios para la Sede Central del Instituto y para sus oficinas en los países.
- La descentralización de acciones a nivel de país.

Las funciones que han sido fortalecidas en la Sede Central del Instituto son: la definición de las orientaciones estratégicas, la provisión de liderazgo técnico, la coordinación técnica, el manejo de los recursos y la evaluación del desempeño de las unidades y de las oficinas del IICA en los Estados Miembros.

Se establecieron las siguientes nuevas unidades:

La Secretaría de Cooperación Técnica, con la función de brindar liderazgo técnico y coordinar e implementar acciones técnicas tanto en la Sede Central como en los países miembros. La Secretaría integró las siguientes áreas técnicas:

- Políticas, Comercio e Integración
- Desarrollo de los Agronegocios
- Desarrollo Rural Sostenible
- Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos
- Tecnología e Innovación
- Capacitación y Educación
- Información y Comunicación

Los Directores de las Áreas Técnicas tienen la responsabilidad de liderar los esfuerzos de los equipos técnicos en el ámbito regional y de los equipos temáticos en el ámbito hemisférico.

Con base en las agendas regionales de cooperación técnica, los especialistas regionales ejecutan acciones y proyectos prioritarios para la respectiva región y brindan apoyo en su campo de especialidad para realizar las tareas incluidas en las agendas de cooperación de ámbito nacional.

También forman parte de esa Secretaría los Directores de Operaciones para las regiones Andina, Caribe, Central y Sur que tienen por función: (i) desarrollar una agenda regional que dé respuesta a las demandas de los Estados Miembros en ese ámbito; (ii) dar seguimiento a las labores de las oficinas del IICA en los países que integran la región a su cargo y supervisar la labor de los Representantes; (iii) informar al Director General sobre asuntos críticos que afecten la labor del IICA y brindar el asesoramiento correspondiente; (iv) dar seguimiento a los asuntos operativos y administrativos de los países que requieran la atención de las unidades de la Sede Central; (v) fortalecer los vínculos con instituciones regionales y promover las acciones conjuntas, y (vi) articular y conducir los equipos de trabajo del IICA en la región en función del cumplimiento de las respectivas agendas regionales de cooperación del Instituto.

La Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos fue establecida para forjar y coordinar alianzas con socios internacionales estratégicos, con miras a fortalecer la base financiera y técnica del Instituto. Esa Dirección tiene su sede en Washington D.C. y facilita la cooperación

con la OEA, el Banco Mundial, el BID, la OPS y otras entidades internacionales y financieras ubicadas en Washington, Ottawa, Bruselas, Roma y otras ciudades del mundo. También coordina el trabajo de la Oficina del IICA en España, que gracias al nuevo papel que viene asumiendo servirá como la ventana del Instituto para que éste se vincule con Europa. Esta Oficina mantiene vínculos con los especialistas regionales en el área de la preparación de proyectos, lo que facilita al Instituto identificar y presentar proyectos a los países de Europa, a organismos de cooperación de fuera de la región y a la comunidad financiera internacional.

La Dirección de Planificación Estratégica y Modernización Institucional se encarga de anticipar el futuro del sector agropecuario, preparar los planes de mediano plazo del Instituto y evaluar las tendencias estratégicas mundiales y su impacto en la agricultura de las Américas. También le corresponde conducir la realización de los estudios sobre la situación y perspectivas de la agricultura y la vida rural en las Américas y brindar insumos a los foros ministeriales y reuniones de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA).

La Unidad de Informática y Servicios de Información, que integra las capacidades y los recursos de varias Unidades de la Sede Central, se ha encargado de desarrollar la plataforma tecnológica para la administración del sistema INFOAGRO.

Además de la creación de las nuevas unidades citadas, se tomaron las siguientes decisiones para simplificar el arreglo organizacional interno y mejorar, de esa manera, la eficiencia y la eficacia de las acciones de la Dirección General, que es el órgano ejecutivo del Instituto.

Eliminación de los Centros Regionales

- Los Centros Regionales fueron creados en 1995, con el objetivo de coordinar las acciones regionales y descentralizar operaciones hacia el ámbito regional. Sin embargo, la experiencia demostró que esos centros se habían convertido en cuellos de botella e instancias administrativas redundantes para una toma eficiente de decisiones. Además, constituían instancias muy costosas. La decisión de eliminarlos se tomó para racionalizar el uso de los recursos financieros, simplificar los canales de comunicación y de toma de decisiones y reforzar la descentralización

a nivel de país. Esa decisión representó un ahorro neto de aproximadamente US\$1,2 millones, fondos que fueron reorientados hacia las actividades de cooperación técnica.

Establecimiento del Fondo de Preinversión y Emergencia

- Los ahorros obtenidos de la eliminación de los Centros Regionales han permitido al Instituto fortalecer las oficinas nacionales y establecer un fondo de preinversión mediante el cual dar respuesta a solicitudes de los Estados Miembros que no han sido programadas previamente, que por lo general corresponden a actividades que pueden derivar en nuevos proyectos de cooperación técnica o en acciones de cooperación de mayor complejidad y duración.

Establecimiento de un sistema de comités de gestión en la Sede Central

- Se establecieron el Gabinete del Director General y el Comité de Gestión, este último como un mecanismo de análisis y asesoramiento al Director General.

- También se crearon:
 - El Comité de Cooperación Técnica, que incluye el Subcomité de Programación.
 - El Comité de Coordinación para Asuntos con Socios Estratégicos.
 - El Comité de Administración y Finanzas.
 - El Comité de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Los comités de gestión tienen un importante papel en el análisis y discusión de asuntos institucionales relevantes y en la solución de problemas que afectan a las unidades operativas. Estos comités facilitan la toma de decisiones y constituyen un mecanismo adecuado para discutir y perfeccionar la política institucional, así como para fortalecer el conocimiento recíproco de las labores que realizan las Unidades de la Sede Central y las oficinas del IICA en los países.

1.2. Transparencia y rendición de cuentas

Cuando asumí la Dirección General del Instituto, me comprometí a implantar un

nuevo proceso para definir las prioridades de la acción institucional por medio del diálogo con las autoridades nacionales, con el fin de asegurar que los programas del IICA fueran congruentes con las prioridades de los Estados Miembros. Asimismo, me comprometí a que los informes de la ejecución de esos programas y del uso de los recursos confiados al Instituto se convirtieran en la piedra angular de la rendición de cuentas.

A partir de la adopción de la transparencia y la rendición de cuentas, como política central de la gestión de la Dirección General, se desarrolló el sistema de informes mediante el cual el Instituto brinda a los Estados Miembros información sobre sus acciones de cooperación en los ámbitos nacional, regional y hemisférico.

En el ámbito nacional, cada Oficina del IICA organiza un seminario anual en el que rinde cuentas a las autoridades nacionales e instituciones claves del sector agropecuario sobre las acciones de cooperación técnica implementadas en el año y sobre los resultados logrados en el marco de la agenda de cooperación concertada para el país. En el ámbito regional, los Directores de Operaciones Regionales informan al correspondiente Consejo de Ministros² o mecanismo equivalente de su respectiva

² Consejo Agrícola Centroamericano (CAC), Consejo Agrícola del Cono Sur (CAS), Reunión de Ministros del Caribe y Reunión de Ministros de la Región Andina.



región, sobre el trabajo realizado por el IICA y los resultados alcanzados en el cumplimiento de la respectiva agenda regional.

El Director General, tanto en las reuniones del Comité Ejecutivo como de la JIA, rinde cuentas sobre la acción del Instituto y sus resultados. Por otra parte, en su condición de institución del Sistema Interamericano, cada año el Director General rinde un informe al Consejo Permanente de la OEA sobre la cooperación brindada a sus Estados Miembros.

En el período 2002-2005 la administración preparó y entregó a los Estados Miembros los siguientes informes:

- Informe del Director General a los gobiernos y organismos internacionales sobre la labor realizada y los logros de los primeros 100 días de gestión.
- Informes anuales (2002, 2003 y 2004) presentados por el Director General al Comité Ejecutivo y a la JIA en cumplimiento de la Agenda Hemisférica e informe correspondiente al año 2005 que ya fue publicado y será analizado por la Vigésima Sexta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo.
- Informes anuales que los Representantes en los 34 Estados Miembros han presentado en reuniones públicas a las

respectivas autoridades nacionales y organizaciones de la agricultura y vida rural del respectivo país.

- Informes de cumplimiento de las agendas regionales presentados por el Director General y los Directores de Operaciones Regionales del IICA en reuniones regionales de los ministros de Agricultura.
- Informes ad hoc que el Director General ha presentado en diversos eventos, con ocasión de visitas oficiales a los Estados Miembros.
- Informes especiales, como son el Informe sobre Agricultura y Vida Rural en el proceso de Cumbres de las Américas y otros.

Además, se intensificó la difusión de tareas importantes y logros del Instituto a la comunidad de la agricultura y vida rural de las Américas mediante el boletín electrónico COMUNIICA, el boletín *IICA News*, la *Newsletter* del Director General y notas de prensa entregadas a los medios de comunicación colectiva.

El otro componente esencial para la rendición de cuentas ha sido, sin duda, el desarrollo de un sólido mecanismo de evaluación y auditoría, conformado por la Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación; la Auditoría

Interna; los Auditores Externos y el Comité de Revisión de Auditoría (CRA), que ha tenido una exitosa labor en asegurar el manejo prudente de los recursos del Instituto y el cumplimiento de las normas vigentes. En efecto, se han preparado 21 informes de evaluación del desempeño de oficinas del IICA en los países y tres informes de auditoría de oficinas y unidades de la Sede Central³. Mediante el mecanismo descrito se ha avanzado en forma importante en el establecimiento y promoción de una cultura institucional basada en la gestión del desempeño, la rendición de cuentas y el logro de resultados.

En síntesis, para la rendición de cuentas se han establecido los siguientes procedimientos innovadores: (i) un nuevo sistema de evaluación del desempeño individual basado en programas anuales individuales de trabajo; (ii) una nueva metodología de evaluación de las oficinas del Instituto en los Estados Miembros; (iii) un sistema de informes mediante los cuales el Instituto informa a sus estados Miembros sobre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y el uso de los recursos; y (iv) la celebración anual en cada país de un seminario para analizar el respectivo informe

de rendición de cuentas del Instituto junto con los principales clientes y socios del sector agropecuario y las autoridades superiores responsables del desarrollo agrícola y rural.

1.3. El apoyo a los órganos de gobierno del Instituto

Con el fin de modernizar los mecanismos e innovar los procedimientos para la preparación y realización de reuniones institucionales y fortalecer el apoyo a la labor de los órganos de gobierno del Instituto (Comité Ejecutivo y JIA), se estableció una Secretaría Ejecutiva responsable de apoyar al Director General en su calidad de Secretario *ex officio* de la JIA y el CE.

Se ha fortalecido la Secretaría Técnica, se han innovado y hecho más eficientes los procedimientos, se han mejorado los servicios de apoyo y se han organizado de manera sistemática los procesos de preparación, edición y traducción de los documentos de trabajo para las reuniones de los órganos de gobierno del Instituto. Asimismo, se han eliminado actividades que agregaban poco valor, se han

³ Oficinas del IICA en Miami y Madrid y el Área Estratégica de Desarrollo de los Agronegocios.



automatizado procesos a través del sistema en línea y se han puesto a disposición en el sitio web institucional todas las resoluciones adoptadas por el Comité Ejecutivo y la JIA desde la fecha de su establecimiento.

Para mejorar los servicios de apoyo a las reuniones del Comité Ejecutivo y la JIA desde el punto de vista de organización, logística y servicios de apoyo, se ha fortalecido la Unidad de Eventos Oficiales, para lo cual se han implementado eficientes sistemas de comunicación y manejo de la información por medios electrónicos. También se ha hecho un gran esfuerzo para renovar equipos necesarios para realizar las reuniones oficiales, lo que se ha realizado con un estricto control de gastos, dadas las restricciones financieras por las que atraviesa el Instituto.

2. Las políticas para la administración de los recursos y servicios del Instituto

2.1. Modernización de la gestión de los recursos humanos: el personal que el IICA requiere

Para cumplir con su misión, es crucial que el IICA mantenga y mejore su capacidad y su competitividad para contar con profesionales, técnicos y personal administrativo de alta calidad. Con ese fin, se han realizado esfuerzos

para desarrollar, con base en las prioridades institucionales, un sistema de gestión de recursos humanos capaz de atraer y retener personal calificado, crear un entorno para el crecimiento profesional y la satisfacción personal y poder compensar al personal en forma equitativa y justa, teniendo como restricción las limitaciones financieras por las que atraviesa el Instituto.

Lograr lo anterior exigió cambios significativos en el marco existente para la administración del personal. En primer lugar, fue necesario cambiar la base del sistema y los fundamentos en que se sustentó en el pasado la gestión de los recursos humanos: actualizamos el sistema de clasificación y remuneraciones; modernizamos las prácticas de reclutamiento; elaboramos un nuevo código de ética; desarrollamos un programa para fortalecer la capacidad lingüística del personal y un programa de orientación para los nuevos empleados; establecimos un nuevo sistema de evaluación del desempeño vinculado a incentivos y bonificaciones por el desempeño y adoptamos un nuevo programa de premios y reconocimientos a la excelencia en el desempeño en los ámbitos individual y de equipo.

Con el objetivo de desarrollar un sistema ético que reconozca el valor del individuo y de la diversidad, así como de fomentar un ambiente caracterizado por una elevada integridad moral en el que los individuos puedan desarrollarse

plenamente, elaboramos un nuevo código de ética, el cual resalta los valores del IICA que rigen el trabajo del personal en el Instituto: la imparcialidad, la integridad, el profesionalismo, la flexibilidad, la discreción, la lealtad, la prudencia financiera y la responsabilidad para con el Instituto. Ese código también establece normas relativas al comportamiento de los miembros del personal dentro y fuera del Instituto, en materia de relaciones laborales, asuntos personales, cuestiones morales, el uso y revelación de información, los conflictos de interés y la actividad política. El Código de Ética respeta las normas del Instituto estipuladas en el Reglamento de la Dirección General, el Reglamento de Personal y el Reglamento Financiero.

Con el fin de modernizar la estructura de clasificación y remuneración, introdujimos una política de compensación para el personal local que toma en cuenta factores internos (equidad de los puestos en relación con otras posiciones similares) y externos (equiparación de los cargos con puestos equivalentes en el mercado laboral nacional). También modificamos el proceso de clasificación, en cuanto a los criterios y metodología para determinar los niveles de puestos nuevos o existentes, con el fin de asegurar una relación más clara entre el nivel de puestos y el grado de autoridad y responsabilidad de cada uno.

Otra modificación importante se ha dado en el proceso para determinar los aumentos económicos en las escalas salariales del personal local de las oficinas en los países; para fijar los aumentos tomamos en cuenta el comportamiento de los respectivos mercados laborales e incorporamos medidas correctivas dirigidas a lograr un mejor equilibrio de los salarios institucionales en relación con los de esos mercados laborales. Avanzamos en la definición de normas y procedimientos para implementar la nueva categoría de Personal Asociado y se mejoró la aplicación de las normas que regulan los beneficios y las obligaciones de los empleados. Por otra parte, incorporamos cambios en las normas vigentes con el fin de aclarar la definición de años de servicio, la aplicación de privilegios e inmunidades y otros asuntos.

Con el fin de mejorar el reclutamiento y renovar el capital humano del Instituto, se adoptaron prácticas modernas de reclutamiento. También se revisó el nivel de delegación de responsabilidades, con el fin de mejorar la capacidad de los recursos humanos para implementar cambios y de realizar procesos mejorados de selección. Se impulsó, asimismo, la diversificación de las fuentes de reclutamiento de personal y se introdujeron nuevas herramientas para su selección. Se hizo un inventario de candidatos externos para diversos puestos y, con base en el nuevo

sistema de evaluación del desempeño, se preparó un inventario del personal actual, con el fin de aprovechar su potencial.

Revisamos y perfeccionamos los perfiles profesionales para puestos claves, como Representante, Administrador de Oficina y Especialista Regional. Establecimos un nuevo perfil del candidato ideal para el Instituto, mediante la definición de ocho competencias básicas, entre ellas las de capacidad técnica, trabajo en equipo, orientación hacia el servicio y aptitudes de liderazgo y de comunicación.

Se fortaleció el programa de orientación para nuevos funcionarios, mediante la creación de un paquete de auto-orientación que usa nueva tecnología. Por otra parte, introdujimos programas especiales de orientación para facilitar la transición de los empleados a puestos de mayor responsabilidad.

Se diseñó un nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño Individual (SEDI), el cual se implementó a finales del 2003. En el proceso de evaluación anual se utilizan los planes de trabajo individuales para definir los resultados que cada funcionario debe lograr y las competencias que se deben ejercer, con el fin de medir los puntos fuertes y las áreas del desempeño en que se deben buscar mejoras. Los cambios en el SEDI incluyen nuevos instrumentos y nuevos elementos de evaluación,

una nueva escala de calificación, un nuevo proceso de análisis comparativo de las evaluaciones, así como un proceso de reconsideración de esas evaluaciones para eventuales reclamos presentados por el personal y un sistema de incentivos y bonificaciones.

Para reforzar la excelencia del trabajo realizado en el Instituto, se creó el Programa de los Premios del Director General a la Excelencia, que se entregan tanto a personal de la Sede Central como de las oficinas en los países en cuatro categorías: Personal de Servicios Generales, Trabajo en equipo, Excelencia Técnica y Excelencia Administrativa. Estos premios se financian gracias al apoyo de instituciones amigas del Instituto.

Al ser una organización internacional, el IICA tiene la responsabilidad de asegurar que su capital humano sea capaz de prestar sus servicios en los idiomas de los Estados Miembros. Para ello, se encuentra en desarrollo un programa piloto para que el personal perfeccione el manejo del idioma inglés, que se ampliará en función de los resultados obtenidos y la disponibilidad de recursos.

El Programa de Seguros que administra el Instituto para su personal se ha mejorado. Actualmente el plan cuenta con una mayor cobertura para gastos de exámenes preventivos anuales y mayores beneficios por

reconocimiento de costos de hospitalización para el personal local. El tiempo del trámite de los reclamos ha disminuido significativamente y brindamos la opción de depositar los pagos directamente en las cuentas bancarias en Estados Unidos de América, con el fin de que los funcionarios cuenten con esos recursos más rápidamente. También estamos fomentando la creación de nuevos convenios con clínicas en los países, para que nuestros asegurados tengan acceso más fácil a los servicios de hospitalización en el país donde trabajan. Adicionalmente, y como reconocimiento a la labor y al servicio que nos brindaron los funcionarios jubilados, se eliminó el límite de edad de 75 años para participar en el plan de seguros de salud, por lo que dichos funcionarios tienen la opción de continuar contando con ellos en forma vitalicia.

Se orientaron esfuerzos a mejorar la salud ocupacional de los empleados. Se elaboró un plan de emergencias para la Sede Central, en el marco del cual se crearon las brigadas de emergencia integradas por funcionarios que fueron capacitados en primeros auxilios, el uso de extintores y la preparación y ejecución de planes de evacuación. Como parte del proceso de reforzamiento de la seguridad laboral, se establecieron rutas de evacuación y se mejoró la rotulación de salidas de emergencia; se acataron las recomendaciones de expertos en procedimientos de prevención de incendios y

se habilitaron salidas de emergencia en áreas identificadas de alto riesgo. Adicionalmente, se realizó una campaña de prevención contra el cáncer de mama y se ha promovido un ambiente laboral libre de tabaco.

2.2. Un manejo prudente de las finanzas del Instituto

El IICA ha venido afrontando desde 1995 una severa crisis en sus finanzas, la cual se ha originado esencialmente en el retraso en el pago de las cuotas anuales que constituyen el “*core budget*” del Instituto. Adicionalmente, las cuotas se encuentran “congeladas” desde la fecha indicada, con lo cual los recursos que el Instituto capta han venido perdiendo su capacidad de compra, debido tanto al proceso inflacionario que deteriora el valor de la moneda de los Estados Unidos de América, como al crecimiento en términos reales de los precios de los bienes y servicios requeridos para el normal desarrollo de las funciones institucionales.

Dos indicadores claros de esa situación son la pérdida continua de la capacidad institucional para financiar cargos técnicos de personal profesional internacional y la falta de capacidad para atraer y retener personal altamente calificado.

La delicada situación financiera ha sido “manejada” durante el período 2002-2005 mediante la combinación de políticas y acciones concretas de obtención de recursos externos y de un uso más eficiente de los fondos regulares disponibles. Para fortalecer la disponibilidad de fondos, con el valioso apoyo de la CCEAG se diseñaron nuevas medidas para la recaudación de cuotas adeudadas, las cuales se han aplicado con éxito. Además, se potenció el esfuerzo para obtener recursos externos para proyectos en los países que incluyen componentes de cooperación técnica, abandonándose gradualmente proyectos dirigidos exclusivamente a la administración de fondos externos.

Las medidas más relevantes que se impulsaron para expandir los ingresos extra cuotas del Instituto fueron: (i) el fortalecimiento de las capacidades para apoyar a los Estados Miembros en la formulación y negociación de proyectos de inversión en que el IICA pudiera tener una participación técnica y gerencial; (ii) la creación de la Oficina de Alianzas Estratégicas en Washington D.C., con el fin de que sirviera de medio para fortalecer las alianzas con otros organismos de cooperación,

especialmente con el BID y el Banco Mundial; (iii) una política de alianzas estratégicas que en muchos casos ha permitido al IICA responder a demandas de sus Estados Miembros que de otra manera no hubiera podido atender; y (iv) el desarrollo de nuevos instrumentos para captar recursos que complementen los provenientes de las cuotas.

Con el fin de impulsar el manejo prudente de los recursos financieros, el IICA puso en práctica las siguientes medidas: (i) aplicación de una política de estricta prudencia financiera y de control en el uso de los fondos; (ii) reorganización y eliminación de unidades y cargos; (iii) congelamiento de salarios y de la cantidad de personal internacional; (iv) uso alternativo de fondos provenientes de otras fuentes, como son los recursos de *overhead* que la institución percibe por la administración de proyectos financiados en recursos externos, (v) mantenimiento de un equilibrio entre los costos de personal (6%) y gastos de operación (40%) en el presupuesto total de recursos IICA y (vi) congelamiento de los aportes del Instituto a otras instituciones, como el CATIE y el CARDI, y a los programas cooperativos (PROCI), entre otros⁴.

⁴ PROCIANDINO, PROCICARIBE, PROMECAFE, SICTA, PROCITROPICOS y PROCISUR.

Entre las medidas para garantizar la aplicación de la política de prudente administración de las finanzas del Instituto, también debo mencionar el establecimiento y el desempeño positivo de la nueva unidad responsable de preparar el presupuesto, controlar el gasto y diseñar políticas y orientaciones precisas para la asignación y el uso de los recursos y el fortalecimiento de los controles para evitar sobregiros. Cabe enfatizar que para hacer frente a las restricciones financieras se han hecho ajustes en la asignación de fondos, los cuales han partido de un análisis cuidadoso de las prioridades y del impacto de la reducción de fondos, de manera que se afecte lo menos posible la labor sustantiva y prioritaria del IICA en sus Estados Miembros.

Por otra parte, se ha logrado que varios países proporcionen al Instituto facilidades apropiadas de oficina, con el fin de que ello genere ahorro de recursos por concepto de alquileres, los cuales se puedan destinar a reforzar las acciones de cooperación técnica.

Hacia el futuro

El Instituto requiere una oxigenación financiera importante. Aunque los Estados Miembros han avanzado en sus esfuerzos para ponerse al día en el pago de sus cuotas,

aún se está lejos de revertir el estancamiento financiero del IICA. Para lograrlo es necesario que cuente con recursos frescos mediante aportes a los fondos especiales, el difícil pero necesario aumento de los montos de las cuotas y el establecimiento de una cuota mínima. También se requiere un mayor respaldo, en especial de los países más avanzados, para aportar personal al IICA mediante modalidades innovadoras, como por ejemplo la figura de personal asociado.

En el futuro el IICA debe hacer esfuerzos para complementar los recursos de cuota con recursos de otras fuentes, desarrollando proyectos financiados con recursos externos, como medio para ampliar la cobertura de esos servicios y brindar una cooperación más efectiva. También deberá desarrollar la venta de servicios en campos en que no compita con el sector privado, posicionarse como un organismo ejecutor de programas y proyectos que sea de preferencia para organismos y fuentes multilaterales y regionales de financiamiento, incrementar la cooperación al sector privado con una estrategia de recuperación de costos y, sobre todo, fortalecer la calidad de su cooperación, que es la base fundamental para que las políticas y las opciones propuestas para su fortalecimiento financiero resulten exitosas.



2.3. El desarrollo y modernización de los sistemas de información y comunicaciones

La implantación y la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) ha sido uno de los aspectos importantes en la modernización del IICA. El énfasis se ha centrado en: (i) la promoción de la imagen institucional; (ii) la difusión a los públicos meta de información técnica y sobre la acción institucional; (iii) el desarrollo de sistemas de información y comunicación para la gestión interna, y (iv) la nueva plataforma institucional para la información y comunicación.

i) Una nueva política de información y comunicación para promover la imagen institucional

Para facilitar la comunicación entre el Instituto y la comunidad de la agricultura y la vida rural de las Américas, se adoptó una estrategia de comunicación orientada a difundir eficazmente a los actores claves del sector público y de la sociedad civil información relevante sobre el Instituto.

Se impulsó *la proyección de una imagen institucional* que fortalezca el posicionamiento del IICA como una organización de excelencia técnica, que mejore la relación con los Estados Miembros y que intensifique los nexos con los

socios estratégicos y las alianzas con otras organizaciones de cooperación y financiamiento.

La Dirección General ha difundido el marco programático del Plan de Mediano Plazo 2002-2006, así como los compromisos que asumí ante los Estados Miembros con ocasión de mi toma de posesión del cargo de Director General realizada en Bávaro, República Dominicana en noviembre de 2001.

Hemos sido persistentes en brindar a los ministros de Agricultura, a otras altas autoridades de los países y a las organizaciones rurales información sobre los avances en el proceso de transformación del Instituto y sobre los resultados de nuestras acciones de cooperación técnica. Una labor particularmente importante han realizado los Representantes del IICA en sus Estados Miembros, quienes han focalizado su atención en el cumplimiento de la Agenda de Cooperación del IICA en sus respectivos países y han difundido información sobre las labores realizadas y los resultados logrados.

La Oficina de Información Pública e Imagen Institucional diseñó y ejecutó estrategias de difusión de información sobre los eventos oficiales de mayor relevancia. Para llegar a los distintos públicos, en el período 2002-2005 desde la Sede Central se distribuyeron a los medios del hemisferio 212 comunicados de

prensa, esfuerzo que generó en ese período un total de 2.118 publicaciones sobre el IICA en la prensa escrita del hemisferio.

ii) Difusión de información a los públicos meta del Instituto

■ *Productos de comunicación de carácter institucional*

- **IICAConexión.** De este boletín quincenal electrónico publicado en español e inglés y creado en enero de 2003, se han emitido 58 ediciones y cuenta con cerca de 4000 suscriptores a nivel mundial.
- **Agroenlace.** Es una radiorevista dirigida a pequeños y medianos agroempresarios que inició sus transmisiones en junio de 2005. A la fecha se han emitido 15 ediciones.
- **ComunIICA on line.** Es la revista técnica del IICA en versión digital, de la cual en el 2005 se publicaron cuatro ediciones.
- **IICANews.** Es un boletín institucional impreso publicado bimensualmente en español e inglés. Se distribuye en los Estados Miembros y en España.

- **Infoletter del Director General.** Es una carta firmada por el Director General, cuyo objetivo es compartir información relevante sobre la agricultura y la vida rural en las Américas.

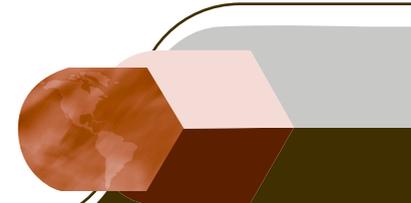
- **Productos de comunicación de carácter técnico.** Las Áreas Técnica del Instituto han desarrollado y distribuido con regularidad varios boletines y revistas electrónicas, tales como **Acceso**, dirigida a temas de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos; **Sinopsis**, que se refiere a desarrollo rural sostenible; e **Intercambio**, que recoge artículos de los especialistas en comercio y agronegocios.

■ *El portal web del IICA*

En marzo de 2004 diseñó y puso en operación un nuevo portal web institucional, que fue modernizado en septiembre de 2005, que pone a disposición todas las páginas web de las oficinas del IICA en los países y que enlaza todos los sistemas de información técnica del Instituto.

iii) El desarrollo de sistemas de información y comunicaciones para la gestión

Al haberse eliminado las Direcciones de los Centros Regionales, se simplificaron los cana-



les de comunicación y, con ello, se mejoró sustancialmente el manejo de la información y se hizo más ágil la comunicación directa entre las unidades de la Sede Central y las oficinas del IICA en los países.

Como mecanismo principal de contacto y comunicación “cara a cara” entre los funcionarios de la Sede Central y los Representantes, se estableció la Semana de los Representantes, con carácter de Reunión Anual de Planeamiento Estratégico. Asimismo, en el período 2002-2005 se realizaron 15 reuniones regionales de programación, en que participaron Directores de Operaciones Regionales, Representantes, Especialistas Regionales y funcionarios de la Sede Central.

Por otra parte, se ha implantado la práctica de realizar reuniones mensuales con el fin de estrechar los lazos entre el personal del Instituto. En ellas se brinda información sobre la política institucional y la gestión del IICA, se presentan trabajos en marcha, se realizan reconocimientos al buen desempeño y se presentan nuevos miembros del personal.

iv) Infraestructura para los servicios de información y comunicación

Durante el período 2002-2004, el Instituto ha impulsado, con una visión a futuro, el uso de las Tecnologías de Información y

Comunicaciones (TIC) y ha desarrollado la estructura tecnológica mediante un plan estratégico que responde a los objetivos estratégicos del IICA y a la identificación de necesidades.

Se ha desarrollado un ambiente tecnológico a la medida de las necesidades de la organización altamente integrado, seguro, estable, moderno, escalable y accesible en tiempo real.

Los convenios con proveedores han facilitado la adquisición de la mejor tecnología estándar por parte de todas las oficinas del Instituto a un costo inferior a los precios comerciales, lo que ha generado ahorros considerables. El Instituto suscribió diversos convenios corporativos con tarifas reducidas con las siguientes compañías: (i) IBM, para el uso de Lotus Notes como herramienta del personal para trabajo colaborativo; (ii) con McAfee, para la compra de herramientas antivirus y *spyware*; (iii) con Dell, para la adquisición de servidores, computadores de escritorio, equipos portátiles y otros; y (iv) con Cisco, para la adquisición de equipos de comunicaciones, *firewall*, redes privadas virtuales (VPN), telefonía IP y video telefonía.

Se ha logrado, que todas las oficinas del Instituto modernicen y mejoren sus sistemas de telecomunicaciones y conexiones a Internet. En ese proceso ha sido fundamental

el desarrollo del proyecto institucional de seguridad y conectividad de la red privada virtual (VPN). Al 1.º de noviembre del 2005, se habían conectado a esa red la Sede Central y 23 oficinas del Instituto y se habían optimizado los ambientes de red local de acuerdo con los estándares institucionales. En la actualidad todas las oficinas del IICA cuentan con conexión a Internet, correo electrónico y otras facilidades que les permiten tener acceso permanente a los servicios de TIC institucionales.

Con la VPN los directivos, técnicos y otros funcionarios del Instituto, independientemente del país en donde se encuentren y sin estar físicamente en su oficina, pueden realizar sesiones de teletrabajo (trabajo a distancia) y mediante los recursos tecnológicos de información tener acceso a archivos, documentos, sistemas de información y, en general, a todo tipo de información en tiempo real.

Gracias al proyecto de la VPN, el IICA hoy cuenta con una infraestructura de seguridad informática muy fuerte, pues se han implantado sistemas de “firewall” que protegen las redes locales de cada Oficina y que incluyen el mecanismo para garantizar la seguridad del teletrabajo.

La modernización de las telecomunicaciones mediante la introducción de nuevas tecnologías ha impulsado una cultura institucional orientada a las TIC, que conlleva grandes beneficios: se han facilitado las comunicaciones, el acceso y el intercambio de información; se ha impulsado el trabajo a distancia y el establecimiento de redes de trabajo colaborativo; se ha favorecido un mayor uso de los documentos en formato electrónico y de medios de comunicación a distancia, como la telefonía IP; y se han reducido de manera considerable los costos por llamadas internacionales, el uso de papel y la distribución de documentos en formato físico.

Parte E



Reflexión final

Parte E

Reflexión final

Debo reconocer que la tarea de administrar el IICA no ha sido fácil. Tampoco hubiera sido posible obtener los resultados que he expuesto en este informe sin el decisivo y continuo respaldo de los 34 Estados Miembros, especialmente de los señores ministros y viceministros de Agricultura, cuyo apoyo en estos cuatro años de mi gestión ha sido determinante para avanzar simultáneamente en la transformación y modernización del Instituto y en la generación y provisión de servicios de cooperación que respondan a las prioridades de los Estados Miembros.

El IICA es hoy una institución en franco proceso de reposicionamiento internacional. Hemos logrado establecer alianzas estratégicas importantes que se deben consolidar; hemos recibido en múltiples eventos nacionales, regionales y hemisféricos muestras de apoyo a la labor que hemos realizado y hemos contado con el respaldo de las decisiones adoptadas por los Órganos de Gobierno del Instituto, en especial aquellas dirigidas al potenciamiento y la adecuación de los servicios de cooperación a las prioridades de los Estados Miembros.

Hemos avanzado en sentar las bases de un IICA moderno, más eficaz y dinámico, respe-

tuoso de las normas y de los mandatos de sus Órganos de Gobierno, que opera con un código de ética y con la permanente preocupación de rendir cuentas sobre lo actuado, sin ocultar errores u omisiones. La excelencia técnica es una aspiración difícil de lograr en un contexto de severas restricciones financieras; sin embargo, el avance que hemos logrado en el período 2002-2005 es importante y va en la dirección correcta. No obstante, resta mucho por hacer en ese campo, que es esencial para consolidar los avances y generar los resultados de calidad y pertinencia que demandan los Estados Miembros.

En la Declaración Hemisférica y en el Plan de Acción de la Tercera Cumbre de las Américas (Québec), los Jefes de Estado y de Gobierno reconocieron que la democracia y el desarrollo económico y social son interdependientes, se refuerzan mutuamente y son condiciones fundamentales para combatir la pobreza y la desigualdad. También señalaron que no escatimarán esfuerzos para liberar a los ciudadanos de las Américas de las condiciones inhumanas de la pobreza extrema.

En su calidad de organismo asociado al Proceso de las Cumbres de las Américas, el IICA ha



venido trabajando en estos cuatro años en estricto apego a los mandatos de las Cumbres celebradas en Quebec, Monterrey y Mar del Plata.

En resumen, puedo afirmar que:

- **El IICA es hoy un organismo mejor posicionado** tanto en sus Estados Miembros como en el concierto de los organismos internacionales, al habersele reconocido en diferentes oportunidades la validez y la importancia de sus contribuciones.
- **El Instituto ha implementado un nuevo modelo de cooperación técnica** coherente con su visión estratégica, principios operativos y valores, el cual le facilita el cumplimiento de su misión.
- **El IICA cuenta con una estructura de organización más moderna**, adecuada para el cumplimiento de su misión y coherente con las agendas de cooperación técnica acordadas con los Estados Miembros y con su realidad financiera. Cuenta, asimismo, con un modelo de gestión avanzado, modernos sistemas de información y mecanismos de rendición de cuentas, que le han permitido mejorar sustancialmente su desempeño.

- **El Instituto rinde cuentas.** Los Estados Miembros han recibido profusa información sobre la labor del IICA, sus resultados y el uso de los recursos, lo que ha incidido en una mayor credibilidad en la organización entre sus *stakeholders* y la comunidad de organismos internacionales.

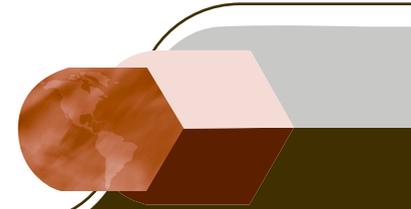
- **El IICA ha consolidado importantes alianzas**, en especial con los organismos internacionales y las agencias de desarrollo de gobiernos, para los cuales el Instituto es la agencia de primera elección. Ello se refleja en el fortalecimiento de sus capacidades para la generación y la provisión de servicios de cooperación.

Si bien la compleja situación financiera por la que atraviesa el IICA desde 1995 no ha sido resuelta, **se han logrado importantes avances en el fortalecimiento de sus finanzas** y en la solución de la crisis, sobre todo en la regularización de los pagos de las cuotas y en el desarrollo de nuevas fuentes para el financiamiento de la cooperación brindada a los Estados Miembros.

- **El IICA ha realizado importantes contribuciones a sus Estados Miembros**, especialmente en:

- El fortalecimiento de las capacidades para la formulación de estrategias y políticas más eficaces para promover el desarrollo agrícola y rural y el fortalecimiento de los nuevos marcos normativos que regulan la producción y el comercio, ajustados a los acuerdos internacionales de apertura de mercados.
- La modernización de sus sistemas y estructuras para el comercio interno y la exportación de productos agrícolas y el desarrollo de capacidades para el acceso a mercados mediante el potenciamiento de la oferta, la garantía en la inocuidad de los alimentos, el cumplimiento de normas de calidad para superar obstáculos sanitarios y fitosanitarios al comercio.
- El desarrollo de la infraestructura institucional nacional y regional para la innovación tecnológica.
- El desarrollo de políticas y capacidades en campos nuevos como la biotecnología y la bioseguridad, la agricultura orgánica, la inocuidad de los alimentos, el apoyo al desarrollo de la agroindustria rural, la educación a distancia, los sistemas de información electrónicos y otros.
- La acción conjunta para el control y erradicación de plagas y enfermedades que amenazan la producción, el comercio; el ingreso de los productos y la economía de las naciones.
- La orientación e instrumentos para una mayor eficacia de las políticas y programas para promover el desarrollo en las comunidades y territorios rurales, garantizando al mismo tiempo el uso sostenible de los recursos naturales.
- La transformación y la potenciación de la educación agrícola para formar capacidades de los recursos humanos del sector público y de las empresas.
- La modernización y el fortalecimiento de las capacidades de los sistemas institucionales público-privados y enfrentar la globalización.
- El acceso a información técnica pertinente para la gestión pública y la gestión empresarial.

El IICA, en su condición de organismo asociado al proceso Cumbres de las Américas, brinda una colaboración importante a los Ministros de Agricultura para implementar los mandatos de los Presidentes y Jefes de Gobierno. Mediante la Declaración Ministerial



de Bávaro, el Plan Agro 2003-2015 para el Mejoramiento de la Agricultura y la Vida Rural en las Américas y el Compromiso de Guayaquil, los Ministros de Agricultura han establecido el derrotero de los esfuerzos de las naciones y de la comunidad de organismos internacionales para el logro de una agricultura moderna y competitiva y de la prosperidad rural.

La lucha contra la pobreza en el campo está detrás de cada programa y planteamiento del Instituto. El apoyo a los gobiernos en sus esfuerzos por lograr la prosperidad rural ha sido el motivo principal de todo el trabajo realizado. Como producto de ese esfuerzo es muy satisfactorio reconocer el surgimiento de nuevas empresas, la dinamización de las cadenas agroalimentarias, la adopción de nuevas tecnologías, la modernización de los mercados y el desarrollo de nuevos conocimientos. Estos son procesos importantes para impulsar la modernización de las comunidades y los territorios rurales, de manera que quienes habitan en ellos superen las limitaciones que generan la pobreza y gocen del derecho natural de una vida digna.

El IICA está mejor preparado para continuar apoyando a sus Estados Miembros a enfrentar los complejos desafíos para hacer que la agricultura sea más competitiva, a desarrollar su comercio exterior, a combatir la pobreza, a mejorar las condiciones de vida del campo y a fortalecer sus capacidades para garantizar la seguridad alimentaria.

No quiero terminar este informe sin omitir lo que mencioné en mi mensaje a la Vigésima Cuarta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo. El IICA es un instrumento de los Estados Miembros al servicio de los propios Estados Miembros, que trabajan no como pueblos centroamericanos, norteamericanos, caribeños o sudamericanos, sino como ciudadanos de las Américas, comprometidos en la búsqueda de un hemisferio más justo, más próspero, más solidario y más consciente de su destino común. Es por ello que estamos firmemente comprometidos con la construcción de una América más integrada, que está llamada a ser una región de paz y de prosperidad para todos.

Bibliography

Brathwaite, C.W.D. 2002. La agricultura ante los retos del siglo XXI. Pensamientos del Director General. San José, CR, IICA.

_____. 2002. Mensaje del Director General a la Vigésima Segunda Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo del IICA. San José, CR. Octubre.

_____. 2002. Una celebración interamericana. Sexagésimo aniversario del IICA. San José, CR.

_____. 2003. Mensaje del Director General a la Duodécima Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura. Panamá. Noviembre.

_____. 2003. Mensaje del Director General a la Vigésima Tercera Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo del IICA. San José, CR. Julio.

_____. 2003. Reposicionamiento y organización de un organismo. Informe del Director General. San José, CR, IICA.

_____. 2004. Mensaje del Director General a la Vigésima Cuarta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo del IICA. San José, CR. Julio.

_____. 2005. Mensaje del Director General a la Decimotercera Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura. Guayaquil, EC. Agosto.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2002. Informe Anual. San José, CR.

_____. 2003. Informe Anual. San José, CR.

_____. 2004. Informe Anual. San José, CR.

_____. 2005. Informe Anual. San José, CR.





Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura • Apdo. Postal 55-2200 Coronado, Costa Rica • Teléfono: (506) 216-0222 • Fax: (506) 216-0233 • Correo electrónico: icalhq@iica.int • www.iica.int