

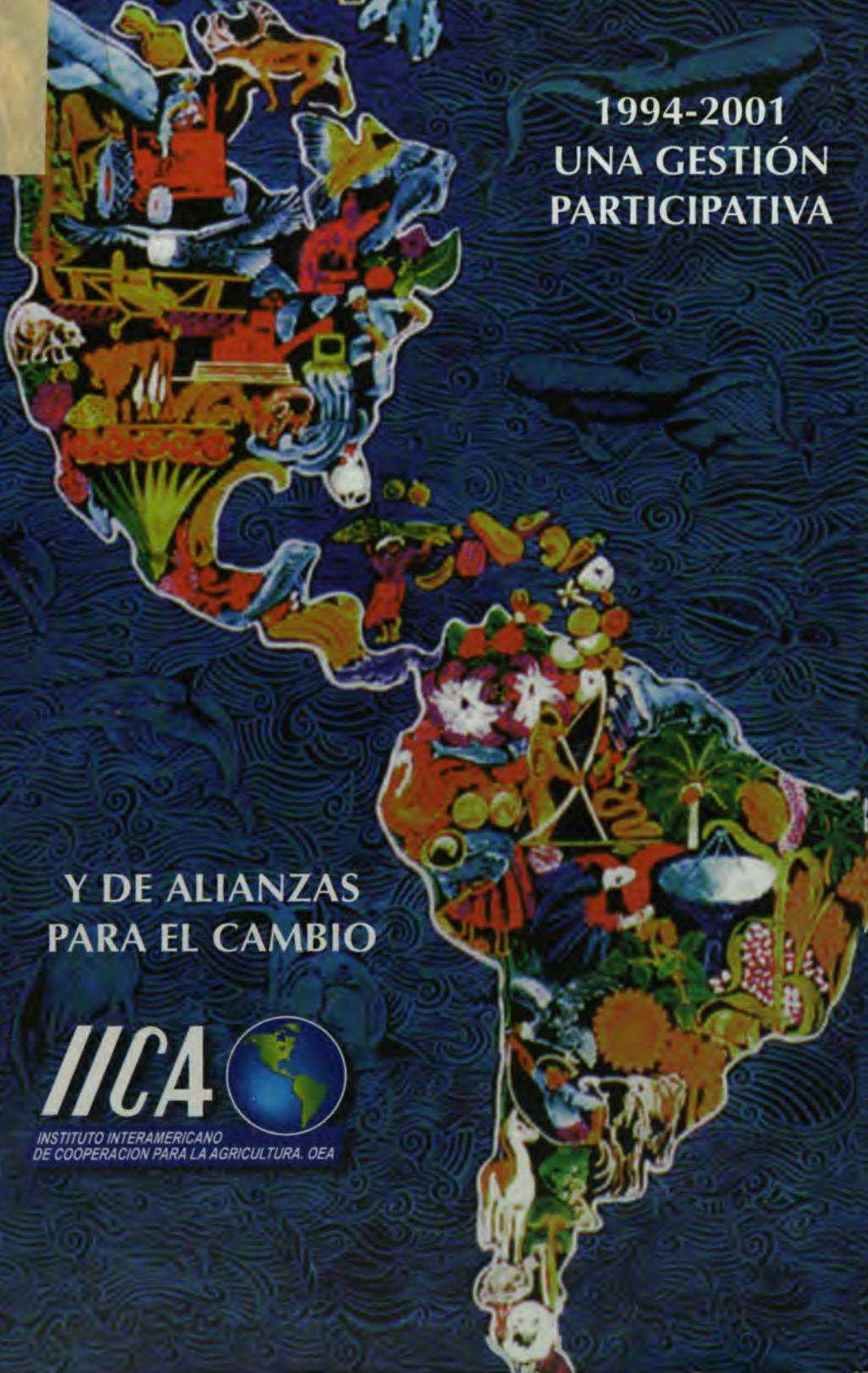
1994-2001  
UNA GESTIÓN  
PARTICIPATIVA

Y DE ALIANZAS  
PARA EL CAMBIO

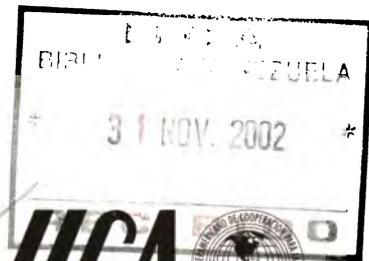
**IICA**



INSTITUTO INTERAMERICANO  
DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. OEA







**SU CONTRIBUCIÓN AL  
PROCESO DE REPOSICIONAMIENTO  
DE LA AGRICULTURA  
Y AL FORTALECIMIENTO DEL IICA  
EN LAS AMÉRICAS**



San José, Costa Rica  
Enero, 2002

110  
107  
227

00004463

## CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	5
<b>I. LOS INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS DE NUESTRA GESTIÓN PARA EL CAMBIO .....</b>	<b>9</b>
1. EL PLAN DE MEDIANO PLAZO 1994-1998: HACIA EL DESARROLLO RURAL HUMANO .....	9
2. EL PLAN DE MEDIANO PLAZO 1998-2002: EL REPOSICIONAMIENTO DE LA AGRICULTURA Y LA VIDA RURAL .....	10
3. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA 2000-2001: CONCENTRACIÓN, EFICIENCIA, ADELANTÁNDONOS AL FUTURO .....	12
<b>II. CINCO POSTULADOS QUE ORIENTARON LA CONDUCCIÓN DEL IICA .....</b>	<b>15</b>
1. LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL: ASUNTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL .....	15
2. EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL: OBJETIVO SUPERIOR DE NUESTRAS ACCIONES .....	15
3. LA VISIÓN SISTÉMICA DE LA AGRICULTURA ES ESENCIAL PARA SU REVALORIZACIÓN .....	16
4. EL AGRO NECESITA UNA NUEVA INSTITUCIONALIDAD: PARTICIPATIVA E INCLUYENTE .....	17
5. EL IICA DEBE SER UNA ORGANIZACIÓN PROACTIVA, DE EXCELENCIA Y DE ALTA EFECTIVIDAD .....	18
<b>III. LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PARA LOS NUEVOS RETOS ..</b>	<b>19</b>
1. LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL .....	19
Primera: La ampliación de la red de cooperación .....	19
Segunda: La descentralización de las operaciones .....	21
Tercera: Un nuevo estilo gerencial .....	21
2. EL DIÁLOGO INTERAMERICANO PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS AMÉRICAS .....	23
Primera: El reposicionamiento de la agricultura en el proceso de las Cumbres Interamericanas .....	23

Segunda:	La nueva dimensión de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) . . . . .	.24
Tercera:	La integración de la Comunidad de la Agricultura y la Vida Rural de las Américas . . . . .	.25
Cuarta:	La Consulta con los Líderes de la Agricultura y la Vida Rural . . . . .	.27
<b>IV.</b>	<b>LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DEL IICA . . . . .</b>	<b>.29</b>
1.	RECURSOS HUMANOS Y MECANISMOS DE ARTICULACIÓN PARA LA COOPERACIÓN . . . . .	.29
2.	RECURSOS DE INFORMACIÓN . . . . .	.31
3.	RECURSOS FINANCIEROS . . . . .	.32
4.	Recursos Físicos . . . . .	.34
<b>V.</b>	<b>NUESTROS APORTES AL REPOSICIONAMIENTO DE LA AGRICULTURA Y LA VIDA RURAL Y AL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DEL IICA . . . . .</b>	<b>.36</b>
1.	LA AGRICULTURA Y LA VIDA RURAL EN EL PROCESO DE LAS CUMBRES . . . . .	.36
2.	LA INTEGRACION DE LA COMUNIDAD DE LA AGRICULTURA Y VIDA RURAL . . . . .	.36
3.	MÁS QUE UNA ORGANIZACIÓN, UNA RED DE COOPERACIÓN . . . . .	.37
4.	LA PARTICIPACIÓN DE LOS PAÍSES EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL . . . . .	.37
5.	EL IICA, UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE CONTINUO . . . . .	.38
<b>ANEXO:</b>	<b>LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA . . . . .</b>	<b>.39</b>

## PRESENTACIÓN

Gracias a los líderes públicos y privados de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural de las Américas. Gracias a quienes me honraron con su confianza para dirigir una Institución tan importante, en tiempos tan difíciles, y que me ratificaron esa confianza reeligiéndome para un segundo período. Gracias también a quienes me brindaron su apoyo a lo largo de esos dos períodos acompañándome en una gestión con corresponsabilidad. Gracias a todos y cada uno de los funcionarios del IICA y de otras organizaciones internacionales y de Gobiernos amigos de otros continentes, que colaboraron muy estrechamente en los ocho años de mi gestión.

Gracias muy profundas especialmente al Gobierno y al pueblo de este bello país Costa Rica que me ha acogido con gran aprecio y fraterna hospitalidad.

Gracias muy profundas, también, al Gobierno y pueblo y amigos de la República Dominicana que siempre me han dado, desde el inicio y hasta el final de mi gestión, un apoyo absoluto fundamental para ser exitoso.

Gracias a mi querida esposa e hijos, por su apoyo y comprensión.

A esas mujeres y hombres que hicieron posible que hoy podamos mostrar los logros que nos llenan de satisfacción y agradecimiento, les presento este resumen. Estos no son mis logros, ni de las y los funcionarios que me acompañaron. Son los de todos y todas ustedes a quienes expreso las más sinceras muestras de gratitud y dedico este documento.

No pretendo que sea exhaustivo, es deliberadamente breve dentro de lo posible, para que se animen a leerlo. Espero que les sirva para recordar en qué forma participaron y cómo la contribución de cada uno y una quedó finalmente plasmada y se entienda su vinculación con otras. Sé que no todos y todas tienen el mapa completo. La realidad de la agricultura y la vida rural es tan amplia y compleja que exigió, exige y exigirá la participación de muchos. Cada uno(a) debió participar en su especialidad y experiencia, lo que hace imposible que todos(as) mantengan una clara visión de lo avanzado en todas las partes que conforman el sistema del agro en las Américas en sus ámbitos nacional, regional y hemisférico. Esa es una intención de este documento.

Soy consciente que mientras muchas iniciativas recién están iniciándose, los frutos de otras no se pueden percibir todavía completamente. De ahí que sea importante que muchas(os) de ustedes que fueron sus iniciadores, las vean como un todo integrado, y en perspectiva, para que renueven su compromiso y puedan consolidar

unas y continuar el desarrollo de otras, o inclusive, revisar algunas, redireccionarlas, o cambiarlas según las circunstancias lo ameriten. Lo más importante es el beneficio para la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural de la cual todos(as) formamos parte y desde este ángulo conocen la otra intención del texto.

Una constante de mi gestión ha sido la integración y consolidación de esa Comunidad. Estoy plenamente convencido que el camino es “trabajar juntos” para salir adelante. Uno de los instrumentos usados para esa integración fueron, especialmente, la participación y las consultas a los líderes públicos y privados; éstas han sido una característica de toda mi gestión. Eso se puede apreciar desde la preparación del primer Plan de Mediano Plazo con la participación del Grupo de los 33 representantes de los ministros de agricultura. Esa práctica la seguimos en 1997, con la consulta a líderes de la agricultura para la elaboración del segundo Plan de Mediano Plazo, y el grupo de apoyo a la transformación institucional. Luego en el 2001 se conformó el Grupo de Implementación y Coordinación de los Acuerdos sobre Agricultura y Vida Rural del proceso de las Cumbres (GRICA), con 34 Delegados(as) Ministeriales, para la implementación de los acuerdos de la Tercera Cumbre de las Américas. Los Delegados(as) colaboraron en la conducción de la Consulta Nacional 2001 a Líderes de la Agricultura y Vida Rural y fueron, también los responsables de construir el consenso necesario para que los ministros de agricultura adoptaran la Declaración Ministerial de Bávaro y contar con el documento complementario de las Orientaciones Estratégicas para una Agenda Compartida para la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural de las Américas.

En esta oportunidad consideré importante empezar recordándonos los principales instrumentos estratégicos que orientaron el proceso de cambio institucional que iniciamos en 1994: los dos planes de mediano plazo y la estrategia corporativa. Con la participación de la mayoría de ustedes, se definieron en esos documentos las principales líneas de acción; ahí encontraremos la explicación y la definición inicial de muchas de nuestras acciones.

En los documentos mencionados quedaron plasmados los cinco postulados que orientaron la conducción del Instituto durante los ocho años de mi gestión. Por ello, luego paso a hacer un recuento de sus aspectos centrales. Seguidamente encontrarán lo esencial del proceso de transformación institucional para enfrentar los emergentes retos que visualizamos a partir de los diálogos y reflexiones que sostuvimos. Las dos tareas básicas planteadas por la misión del Instituto son los ordenadores para presentar siete de las iniciativas centrales de ese proceso.

Confrontamos en esos ocho años grandes y excepcionales limitaciones y desafíos en un entorno dinámico y cambiante, por eso he creído oportuno señalar cómo se pudieron multiplicar los recursos y, así, tratar de responder mejor a las crecientes demandas de los Estados miembros. La gestión de los recursos institucionales y su

evolución ayudan a entender ese aspecto. Finalmente, juntos hicimos algunas contribuciones que considero quedan para continuar el camino al fortalecimiento del liderazgo del IICA y al reposicionamiento de la agricultura y la vida rural en las Américas.

¡Adelante siempre pues, que el camino es largo, pero con buen pié andamos!

Carlos E. Aquino González  
Coronado, Costa Rica  
Sede Central  
Enero, 2002



# I. LOS INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS DE NUESTRA GESTIÓN PARA EL CAMBIO

Durante la campaña para alcanzar la Dirección General del IICA dialogué ampliamente, con autoridades públicas y líderes del sector privado de nuestros Estados Miembros. Esa fue la base para iniciar mi gestión en 1994. Contaba con una clara orientación estratégica para impulsar el proceso de cambio institucional que nuestros mandantes reclamaban.

Una necesidad importante de esa orientación estratégica era que debería construirse en la misma forma en que se desarrolló mi documento de campaña: con una amplia participación de nuestros países miembros. Esa experiencia me llevó a solicitar a los ministros de agricultura la conformación del Grupo 33, con sus representantes para revisar un primer borrador del Plan del Mediano Plazo 1994-1998. Ese primer documento fue elaborado por un pequeño grupo mixto que incluyó funcionarios del Instituto y de los países. No fue un trabajo puramente de escritorio, el mismo ya había sido consultado en varias reuniones previas realizadas en los países con líderes públicos y privados, así como con personal del Instituto en nuestras Agencias de Cooperación. El segundo documento se inició con una amplia consulta interamericana a líderes de la agricultura, tanto públicos y privados como de organismos internacionales.

## 1. EL PLAN DE MEDIANO PLAZO 1994-1998: HACIA EL DESARROLLO RURAL HUMANO

El primer Plan de Mediano Plazo lo definimos como un instrumento de orientación prospectiva de utilidad tanto para el Instituto como para sus Estados Miembros. Aquí se rescatan cinco aspectos:

***Énfasis en el desarrollo sostenible:*** nuestro trabajo se planteó en función de tres tipos de transformaciones de la agricultura (productiva, comercial e institucional) que deberían conducir a lo más relevante, que es la transformación social y humana en el marco de la creciente integración americana y con un enfoque integrado del desarrollo que se sustente en tres elementos claves: **competitividad, equidad y sustentabilidad**

***Reconocimiento a los nuevos enfoques y temas y a la presencia de nuevos actores:*** nuestro trabajo partió de reconocer que los cambios en el modelo de desarrollo, en las estrategias y en las políticas macroeconómicas de los países requería: (i) ver a la agricultura en un contexto más amplio que el de un sector primario; más bien como eslabón de una cadena agroalimentaria; (ii) identificar nuevos instrumentos de política; (iii) reconocer el nuevo énfasis que se le daba al comercio y a las

inversiones; y, (iv) reconocer un nuevo papel para el sector público y una nueva función para el sector privado, que incorpore en éste a la amplia gama de nuevos agentes que estaban surgiendo.

**Concentración de acciones para lograr impactos significativos:** nuestras acciones se organizaron en cuatro áreas de concentración (políticas socioeconómicas, comercio e inversiones; ciencia y tecnología recursos naturales y producción agropecuaria; sanidad agropecuaria; y desarrollo rural sostenible) y en dos servicios especializados que apoyan o potencian la acción de todas las áreas de concentración (capacitación, educación y comunicaciones; e, información, documentación e informática).

**Un enfoque participativo incluyente y descentralizado:** nuestra gestión se sustentó en cuatro principios básicos: participación, descentralización, flexibilidad y concentración; los que se plantearon como los valores institucionales que sustentarían nuestra gestión.

**Los recursos estratégicos institucionales para asegurar la calidad técnica:** a fin de fortalecer al IICA para cumplir su misión con efectividad se consideró fundamental ponerle atención a: la profesionalidad y excelencia de los recursos humanos; la disponibilidad financiera; las alianzas estratégicas; y, el mejoramiento de la infraestructura física.

## **2. EL PLAN DE MEDIANO PLAZO 1998-2002: EL REPOSICIONAMIENTO DE LA AGRICULTURA Y LA VIDA RURAL**

El segundo Plan de Mediano Plazo nace a finales de una década caracterizada por escenarios dinámicos e imprevisibles, en la que el planeamiento requería ser renovado para adaptarse a las nuevas realidades del entorno institucional, para mantener, así, su vigencia como instrumento de dirección estratégica. A continuación destáco cinco aspectos:

**La necesidad de reposicionar a la agricultura y la vida rural en la agenda interamericana.** Se partió de reconocer que los Jefes de Estado y de Gobierno habían fortalecido el diálogo interamericano y reafirmado su compromiso con la integración y el desarrollo de las Américas. El tratamiento político, administrativo, técnico, comercial, institucional y financiero de los acuerdos presidenciales va conformando la Agenda para la Integración y el Desarrollo de las Américas, o Agenda Interamericana. Era en ese contexto en el que enfrentábamos un reto importante.

Era indudable que los cambios institucionales planteados por la Agenda Interamericana tenían y seguirían teniendo una influencia determinante en la forma en que se

conducían los agro- negocios y en la forma en que se estaban desempeñando las actividades productivas. Indiscutiblemente sus efectos se estaban haciendo sentir en la calidad de vida de las comunidades rurales y en la recuperación y mantenimiento del medio ambiente. Los Planes de Acción definidos en las Cumbres claramente indicaban que se estaba moldeando un enfoque de desarrollo con evidentes implicaciones económicas, sociales, ambientales e institucionales para la agricultura del Hemisferio. Era urgente y fundamental tener presencia en esos foros.

La urgencia de ampliar y explicitar el **marco estratégico para el corto, mediano y largo plazo**. Ese esfuerzo era necesario para llevar a cabo un amplio diálogo que permitiera el desarrollo de consenso y compromisos alrededor del mismo para que sirva de guía a la acción en los diferentes campos y ámbitos de nuestro trabajo. Dicho marco se explicitó en:

- **La misión:** Proveer servicios de cooperación para apoyar el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, fortaleciendo y facilitando el diálogo interamericano.
- **La visión:** Ser institución líder, a nivel interamericano, en la cooperación para alcanzar la transformación integral y sostenible de la agricultura de las Américas.
- **Los valores institucionales:** Acción focalizada; excelente calidad; creatividad e innovación; acción proactiva; flexibilidad y agilidad; orientación al cliente; cooperación participativa; compromiso con el diálogo interamericano.

Los **servicios de cooperación:** organizados en términos de las áreas estratégicas antes mencionadas, con ligeros ajustes buscando una mayor concentración de esfuerzos y de tres ejes articuladores de la acción de cooperación institucional (pensamiento y acción estratégicos; capacitación y educación; e, información y comunicación).

La **profundización de la transformación institucional**. Se planteó en términos de cuatro elementos. El desarrollo de una cultura de pensamiento, acción y aprendizajes estratégicos. La redefinición de los papeles de los dos órganos superiores, destacando la nueva dimensión que debería asumir la JIA, pasando muchas de las tareas internas de la organización al Comité Ejecutivo, para que pueda consolidarse como el ente superior del Sistema Interamericano en todo lo concerniente a la agricultura y la vida rural, enmarcándose en el contexto del proceso de Cumbres de las Américas. La consolidación de la descentralización, de tal forma de reforzar las ventajas comparativas y competitivas del Instituto: su presencia física y humana en los países; y, su apertura, oportunidad y agilidad para responder a las demandas de sus Estados Miembros. La promoción de una Red Interamericana de Relaciones Externas, que permita consolidar la imagen y la consecución de recursos externos e impulsar más alianzas estratégicas.

La **renovación del proceso de planeamiento**. Se planteó un cambio de concepción, para convertirlo en un proceso continuo, integrado, abierto a su entorno, articulado en sus diferentes ámbitos geográficos de acción y capaz de responder con prontitud a un contexto de incertidumbre y cambios profundos. En lugar de orientarse a la producción de planes, el propósito del proceso renovado debería ser construir consensos sobre la dirección estratégica de la cooperación del Instituto e impulsar el logro de resultados congruentes que tengan un impacto significativo para los países. En esencia, se trataba de verlo como un proceso gerencial fundamentalmente innovador y creativo, en el que se de la interacción de los miembros de todas las instancias del Instituto para la construcción del necesario consenso y compromiso. Se pretendió que sea un proceso incluyente, en el que inclusive la clientela y los aliados estratégicos también participen, para que de esa forma se potencien al máximo las capacidades y la motivación de todas(os) los involucrados.

### 3. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA 2000-2001: CONCENTRACIÓN, EFICIENCIA, ADELANTÁNDONOS AL FUTURO

Esos escenarios dinámicos e imprevisibles que caracterizaron los años noventa nos exigió una continua y ágil revisión de nuestras orientaciones prospectivas; así nació la necesidad de desarrollar estrategias corporativas que sirvieran de marco específico para nuestros programas-presupuesto. Esas estrategias corporativas las definimos como el puente entre el PMP y los programas-presupuesto bienales y los programas operativos anuales. Interpretar y anticiparse a los elementos que ocasionan esos cambios, requería un cuidadoso seguimiento de la evolución de su entorno, la agricultura interamericana, así como un proceso aún más abierto de consulta entre las partes involucradas.

Lo más destacable de este esfuerzo de dirección estratégica fue complementar el marco estratégico del PMP dándole mayor precisión en dos aspectos: (i) el posicionamiento que se deseaba alcanzar; y, (ii) las tres trayectorias estratégicas a seguir.

El **posicionamiento del Instituto**: se planteó en términos de que se nos reconociera como la organización líder en las dos tareas básicas que nos definió la misión:

- En la **cooperación** para: (i) que la agricultura, a lo largo de las cadenas agro-productivo-comerciales, sea competitiva en un marco de sostenibilidad social y ecológico-ambiental; y, (ii) que en los espacios o territorios rurales haya mejores condiciones de vida y se alcance el desarrollo sostenible.
- En el **diálogo** interamericano para: (i) reposicionar a la agricultura y el medio rural; y, (ii) construir una nueva institucionalidad o adecuar la existente a las nuevas oportunidades del siglo XXI.

Las **tres Trayectorias Estratégicas**: se definieron como los cursos de acción, para avanzar en el período 2000-2001 hacia la consolidación de ese liderazgo institucional definido en el posicionamiento estratégico. Las trayectorias estratégicas usadas fueron: (i) focalización de la tarea de cooperación; (ii) eficiencia en las operaciones; y, (iii) un IICA que se adelanta al futuro. Dentro de cada una de ellas se establecieron prioridades y tareas corporativas.

La **focalización de la tarea de cooperación se concretó en dos ámbitos temáticos**: (i) la competitividad de la agricultura en un marco de equidad y sustentabilidad; y, (ii) las condiciones de vida y desarrollo sostenible en espacios o territorios rurales. Ellos expresan el contenido que le damos al desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural y recurren a las cadenas agro-productivo-comerciales y a los espacios o territorios rurales como sus instrumentos de análisis. En esos ámbitos temáticos la Institución buscó que sus clientes (funcionarios públicos y diferentes segmentos de productores y productoras), asociados y competidores la reconozcan como líder



y, por lo tanto, en los que esperaba que sus servicios sean solicitados y apreciados. Dentro de ese esfuerzo se pretendió consolidar los tres ejes articuladores (pensamiento y acción estratégicos; capacitación y educación; e, información y comunicación) con la intención de que por medio de ellos se sincronizaran y articularan los contenidos temáticos que aportan las disciplinas comprendidas en las cuatro áreas técnicas.

La **eficiencia en las operaciones** se refirió a las acciones de carácter organizativo y gerencial que se requiere poner en práctica en las diferentes instancias de la Dirección General para lograr un desempeño de alta calidad. Era fundamental que el sistema gerencial de la Institución operara bajo condiciones de alta calidad para facilitar el logro del liderazgo institucional en la cooperación y en el diálogo interamericano, o sea alcanzar el posicionamiento que se deseaba. A partir de estos principios se definieron ocho componentes del sistema gerencial del Instituto sobre los cuales se actuó para lograr mejoras significativas en la eficiencia de las operaciones.

**Un IICA que se adelanta al futuro** tenía que ver con la proyección del Instituto hacia el futuro y comprendió acciones organizadas en dos dimensiones. La primera fue la dimensión externa, que se refirió al entorno de la organización; en él se buscó lograr el reposicionamiento de la agricultura y el medio rural y la construcción de su nueva institucionalidad, buscando que los líderes de la agricultura de las Américas pudieran enfrentar en mejores condiciones los retos que les planteaba el nuevo siglo. La segunda fue la dimensión interna de la organización, con ella se buscó sentar las bases para la construcción de una cultura institucional para el pensamiento, la acción y el aprendizaje estratégicos, con la cual se consolide al Instituto como una organización de aprendizaje continuo.

## **II. CINCO POSTULADOS QUE ORIENTARON LA CONDUCCIÓN DEL IICA**

### **1. LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL: ASUNTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL**

Al inicio de nuestra administración en 1994 y aún antes, postulamos que el reposicionamiento de la agricultura y el medio rural era condición básica para lograr su desarrollo y contribuir así a una nueva relación urbano-rural, más equilibrada.

Iniciamos la década de los años noventa con el surgimiento en la agenda política y financiera internacional de retos apremiantes como la pobreza, las migraciones, el deterioro del medio ambiente y la producción, el comercio y el consumo de drogas. Esto ocasionó una pérdida relativa en la importancia que se había redescubierto tenía la agricultura por su comportamiento en la década anterior.

Ante esa situación consideramos que era importante entender la estrecha relación que tienen esos temas emergentes con los problemas no resueltos de la agricultura. Por lo tanto, entendimos que si se lograba relanzar la importancia de la agricultura para el desarrollo de la mayoría de nuestros países, podríamos avanzar en enfrentar esas preocupaciones, en el contexto del nuevo modelo de desarrollo que se estaba gestando en nuestra región.

Nos debe llenar de satisfacción el hecho de que iniciamos este milenio con un reconocimiento histórico que marca un nuevo escenario para la agricultura y para sus organizaciones públicas y privadas. En efecto nuestros gobernantes, en su Tercera Cumbre celebrada en Québec, Canadá en abril del 2001, señalaron la importancia fundamental de la agricultura como medio de vida de millones de familias rurales del Hemisferio, así como su papel en la creación de prosperidad, reconociéndola como estratégica en el sistema socio-económico. A partir de ese reconocimiento, destacaron la importancia de desarrollar su potencial de manera compatible con el desarrollo sostenible que permita garantizar la atención y el tratamiento adecuado del sector rural.

### **2. EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL: OBJETIVO SUPERIOR DE NUESTRAS ACCIONES**

Más allá de promover y lograr ese reposicionamiento y revaloración de la agricultura y el medio rural, era menester hacerlo en función de un objetivo mayor, cual es el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural en todos nuestros países. Este fue nuestro segundo postulado que implica conjugar dos objetivos que están íntimamente entrelazados.

El primero es alcanzar mayores niveles de competitividad a lo largo de las cadenas agroalimentarias, en un marco de equidad social y de manejo sostenible de los recursos naturales. El segundo, es lograr que en espacios o territorios rurales específicos, diferentes segmentos de productores y productoras mejoren su calidad de vida. Ambos son fundamentales para lograr un desarrollo de la agricultura y el medio rural que sea sostenible a lo largo del tiempo.



El crecimiento económico focalizado en la competitividad, no genera por sí solo las condiciones para ese desarrollo sostenible. Estamos convencidos de que la multidimensionalidad de ese tipo de desarrollo requiere de un acuerdo social y una estrategia, que al mismo tiempo que promueva el crecimiento económico, genere las condiciones para una distribución más equitativa de la riqueza y de las oportunidades, y no comprometa el bienestar de las futuras generaciones.

Este postulado lo planteamos reconociendo la contribución de la agricultura a un objetivo superior que es el desarrollo humano sostenible. Para nosotros el ser humano es el principio y fin de las actividades de la agricultura ampliada, donde el aspecto medular es la energía creadora y vitalizadora de los individuos que impulsa el crecimiento y el desarrollo.

### 3. LA VISIÓN SISTÉMICA DE LA AGRICULTURA ES ESENCIAL PARA SU REVALORIZACIÓN

El reposicionamiento de la agricultura en la búsqueda de un desarrollo que sea sostenible requiere de una visión de la agricultura que vaya más allá de lo sectorial

y de la puerta de las fincas. Exige abandonar la concepción tradicional que considera a la agricultura como un sector productivo primario. Por eso también postulamos la necesidad de una comprensión holística, es decir, de una visión sistémica que incorpore todos los encadenamientos entre las unidades productivas agrícolas, industrias, servicios, mercados y consumidores, así co-



mo las actividades relacionadas con la agricultura y el medio rural, como el turismo, el agro-ecoturismo, la salud, la medicina, los servicios ambientales, y las políticas macroeconómicas.

Todo ello lo consideramos fundamental para reposicionar y revalorar el papel estratégico de la agricultura y del medio rural en el desarrollo integral de nuestros países. Sólo así se puede actuar en los diferentes asuntos que son determinantes para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

Con base en lo anterior es que, recurriendo al pensamiento sistémico, postulamos una concepción, también sistémica de la agricultura, articulada a partir de tres categorías operativas básicas que permiten pensarla desde una perspectiva ampliada, tomar decisiones bien fundamentadas que tomen en consideración a todos(as) actores involucrados, y así, poder sentar las bases para impulsar su desarrollo sostenible. Las tres categorías que conforman esa propuesta que también hemos llamado un **“agro-sistema”** son: los espacios rurales, las cadenas agro-productivo-comerciales y el entorno nacional e internacional en los que ambos están inmersos.

#### **4. EL AGRO NECESITA UNA NUEVA INSTITUCIONALIDAD: PARTICIPATIVA E INCLUYENTE**

La adopción de un nuevo modelo económico centrado en la apertura y el aprovechamiento de las oportunidades de una economía globalizada, así como en el protagonismo del sector privado y la participación de múltiples agentes en los encadenamientos multisectoriales de la agricultura ampliada, ha venido impulsando el surgimiento de actores nuevos y diversos.

Sin embargo, observamos que los cambios en la institucionalidad eran aislados y motivados por las exigencias de los programas de ajuste estructural, caracterizándose por una actitud reactiva ante los compromisos internacionales de orden comercial y financiero. En muchos casos, al no haber involucrado en las decisiones a quienes se verían directamente afectados por las reformas, ellas perdieron legitimidad y generaron situaciones de inestabilidad social y política.

Siempre hemos estado conscientes de que los cambios en la institucionalidad no son fenómenos espontáneos, sino que son impulsados y conducidos por individuos u organizaciones que ejercen liderazgo. Postulamos entonces que, para que el agro pueda avanzar hacia el objetivo del desarrollo sostenible dentro de un entorno caracterizado por el cambio continuo y la incertidumbre, era necesario que renovara su institucionalidad mediante un proceso amplio de participación de todos sus actores. Señalamos, desde 1994, que en ese proceso debían incluirse todas las fuerzas sociales, públicas y privadas, de la agricultura y el medio rural, y que correspondía

a los ministros de agricultura, como líderes gubernamentales, propiciar y facilitar dicho proceso.

Nos parece que es del caso señalar que nuestros gobernantes, en su Tercera Cumbre de las Américas, afirmaron que la apertura y la transparencia son vitales para el fortalecimiento de la concientización pública y la legitimidad de las tareas de los gobiernos. Asimismo, instruyeron a los ministros de agricultura a promover el diálogo y la acción conjunta de todos los actores del agro para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural.

## **5. EL IICA DEBE SER UNA ORGANIZACIÓN PROACTIVA, DE EXCELENCIA Y DE ALTA EFECTIVIDAD**

En 1994, a nuestro juicio, habíamos adquirido una correcta apreciación de algunos de los principales problemas y las posibles soluciones de la agricultura y del medio rural, que en buena medida fueron proporcionados y esclarecidos conjuntamente con los propios protagonistas de los países. Con ellos intercambié ideas y recogí sugerencias durante mis visitas a todos los estados miembros como candidato a Director General del IICA. Esa relación se fortaleció durante los pasados 8 años, lo cual contribuyó a mantener actualizada dicha apreciación.

Esa percepción inicial de los problemas y soluciones para la agricultura fue la base para plantearnos como nuestro quinto postulado la transformación institucional del IICA. Pero era necesario orientarla en tal forma que nos permitiera construir una organización que se caracterizara por una acción proactiva, focalizada y de excelente calidad, un servicio de cooperación eficiente, participativo y orientado al cliente y un claro compromiso con la agenda interamericana.

Lo anterior se tradujo en nuestra propuesta de convertir al Instituto en una organización de aprendizaje continuo, lo cual implicaba que la Institución en todos sus niveles, Órganos Superiores y Dirección General, adoptara una nueva cultura de pensamiento, acción y aprendizaje estratégicos. Esto significa que el IICA, conjuntamente con los países, deberá expandir continuamente sus capacidades para crear su futuro como organización líder en la cooperación y en la promoción del diálogo interamericano (en sus ámbitos hemisférico, regional y nacional) para lograr la transformación integral de la agricultura de las Américas.

El reconocimiento que hicieron al IICA nuestros gobernantes en su Tercera Cumbre de las Américas, al incorporarlo como una de las seis instituciones asociadas al proceso de las Cumbres Interamericanas presenta un nuevo reto para continuar en el proceso de transformación del Instituto y así poder consolidar su liderazgo.

### III. LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PARA LOS NUEVOS RETOS

Al inicio de mi primera gestión, el IICA enfrentaba diversos retos relacionados con su modalidad de cooperación y con la necesidad de continuar la modernización y transformación en sus estructuras, normas, procesos, procedimientos, información gerencial y técnica, comunicación, administración y gerenciamiento.

Inicié mi gestión cuando la agricultura en América Latina y el Caribe aún no se recuperaba de los efectos de la gran crisis de los años ochenta y se encontraba frente a la plena aplicación de las reformas y a la construcción de un nuevo modelo económico sustentado en la apertura y la integración.

Ahora, en un nuevo siglo, nos corresponde entregar un IICA más fortalecido y preparado, un IICA donde hemos construido a partir de lo que otros hicieron y le hemos agregado valor.

Hemos continuado en la labor de hacer una organización más flexible y abierta a las necesidades de los países y de los procesos de integración. Es así como hemos fortalecido la presencia del Instituto en los países por medio de la descentralización y hemos logrado que se le reconozca como una institución asociada al proceso de las Cumbres de las Américas.

Desde mi visión gerencial, transformar al Instituto no significaba sólo superar obstáculos, sino principalmente aprovechar oportunidades y potenciar las capacidades que la Institución poseía, las cuales, por cierto, eran muchas, principalmente sus excelentes técnicos, funcionarios y demás personal, quienes representan su capital más valioso.

Permítanme recurrir a las dos tareas básicas de la Misión del Instituto (la cooperación y la promoción del diálogo) para resumir algunas de las principales iniciativas que impulsamos durante los pasados ocho años. Esas dos tareas han sido los dos principales ejes de la transformación institucional.

#### 1. LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL

En el *primer eje de esa transformación institucional* destacamos tres de las iniciativas centrales de nuestro esfuerzo.

##### **Primera: La ampliación de la red de cooperación**

Este esfuerzo se llevó a cabo en dos ámbitos de articulación y coordinación. El primero se refirió a la conformación y consolidación de las redes técnico-temáticas de

profesionales del Instituto, y el segundo a la vinculación de éstas con otras organizaciones nacionales e internacionales. Esas dos dimensiones de la cooperación técnica están planteadas en la Estrategia General señalada en el Plan de Mediano Plazo 1994-1998.

A partir del establecimiento de las cuatro Direcciones de Áreas (Políticas y Comercio; Ciencia, Tecnología y Recursos Naturales; Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos; y Desarrollo Rural) se inició el proceso de conformación de las redes técnico-temáticas. Su función principal fue el desarrollo de una base conceptual-metodológica mínima para enfrentar problemas prioritarios comunes a varios países. Para ello se le dio prioridad al intercambio de experiencias y al diálogo entre los especialistas en esos campos.

Posteriormente, se incorporaron a este modelo las redes de profesionales que trabajan en los tres ejes articuladores de la cooperación del Instituto (Pensamiento y Acción Estratégicos; Capacitación y Educación; e, Información y Comunicación).

Esas redes han cumplido una función instrumental generando planteamientos técnicos sólidos que articulan el pensamiento y la acción necesarios para contribuir a alcanzar la excelencia que nos propusimos como meta en los campos técnico-temáticos seleccionados.

En el marco de esas redes desarrollamos intensos, sistemáticos y proactivos esfuerzos para establecer alianzas estratégicas con una amplia diversidad de organismos internacionales, regionales y nacionales para potenciar la cooperación del IICA, complementar esfuerzos, eliminar duplicaciones, hacer sinergia y reducir los costos de la cooperación, en beneficio de los países.

Así logramos desarrollar acciones conjuntas en diferentes campos con más de 100 organismos nacionales e internacionales. Asimismo, desarrollamos un importante relacionamiento con universidades de todo el hemisferio, incluidos Canadá y los Estados Unidos de América. Puedo afirmar que el IICA en este campo volvió los ojos a los centros de educación y capacitación en una relación de mutuos beneficios.

En apoyo a la ampliación de la acción de cooperación se impulsaron otras iniciativas de gran trascendencia, como la creación de la Fundación Agrifuturo, la adopción de la condición de país asociado del IICA, así como, la apertura en España de una oficina que nos vincula con la Unión Europea.

Complementario a lo anterior también merecen señalarse las participaciones internacionales del Instituto en las ferias mundiales, como la recientemente realizada en Alemania, Hannover 2000 y más de una treintena de participaciones técnicas y promocionales en varios países de la América y especialmente de los Estados Unidos y Canadá.

## **Segunda: La descentralización de las operaciones**

En el proceso de transformación institucional del IICA, la descentralización de sus procesos de cooperación, programación y administración de recursos y de toma de decisiones, ha jugado un papel relevante. Definitivamente, no se podía tener una institución más abierta sin acompañarla de un decidido impulso por acercarla lo más posible a donde está la acción y las demandas, que es mayoritariamente en los países y las regiones.

La descentralización que hemos impulsado se refleja no sólo en la creación de 5 Centros Regionales, sino también en que alrededor del 75% de los recursos regulares, y mayormente los recursos externos, son manejados directamente por los Centros Regionales y sus Agencias de Cooperación.

Además de ello, la conducción de una institución que por naturaleza es descentralizada, al estar presente en los 34 países del hemisferio, también requirió el fortalecimiento de la Sede Central en su papel de orientación estratégica y técnica, y de seguimiento y evaluación.

En efecto, como parte del proceso de descentralización, no podía dejar de fortalecerse la Sede Central en asuntos técnicos y de diálogo, emergentes y estratégicos, provenientes de los propios procesos de integración hemisférica y multinacional en los campos del comercio, la tecnología, los recursos naturales, el medio ambiente, la sanidad e inocuidad de alimentos, el desarrollo rural, la información, las comunicaciones, la educación y la capacitación.

## **Tercera: Un nuevo estilo gerencial**

Nuestro estilo de Gerencia Participativa e Incluyente lo definimos en el Plan de Mediano Plazo 1994-1998, caracterizando uno de los cuatro principios básicos de nuestra gestión. Así es que promovimos la vinculación horizontal y vertical entre unidades, circulando y democratizando la información, las ideas y las experiencias, elementos propios de una organización de aprendizaje continuo.

Un rasgo particular de ese estilo fue el de involucrar cada vez más a los mandantes del Instituto, en los asuntos internos y externos de la organización, de tal manera que la Dirección General, el Comité Ejecutivo y la JIA, fueran cada vez más co-responsables por la conducción y los destinos de la institución.

Fue así como implementamos mecanismos y acciones estratégicas, adicionales a las reuniones del Comité Ejecutivo y de la JIA, tales como la conformación de dos tipos de grupos especiales conformados por representantes de los países, los cuales han hecho importantes contribuciones y recomendaciones que nos están permitien-

do fortalecer las decisiones de la transformación del Instituto y lograr mayor satisfacción de los países con nuestra cooperación.

El primer tipo, consideró asuntos administrativos y gerenciales que requieren una mayor continuidad que las reuniones del Comité Ejecutivo; tal es el caso de: el Comité de Revisión de Auditoría (CRA) y la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales.

El segundo tipo, consideró asuntos de naturaleza estratégica, críticos para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural, así como para el alineamiento institucional en el cumplimiento de los mandatos de las Cumbres Interamericanas. Así se conformaron: el G-33, para la Revisión del Plan de Mediano Plazo 1994-1998; el G-10, para Apoyar el Proceso de Transformación Institucional; y, más recientemente, el GRICA, para la Implementación de los Mandatos de la Cumbre de Québec.

Durante estos últimos 8 años, el Instituto ha venido impulsando la integración horizontal y vertical entre sus unidades, fortaleciendo el intercambio de información, ideas y experiencias entre la Sede Central, las Direcciones Regionales y las Agencias de Cooperación. Además, se han introducido mejoras en los sistemas contables y de información gerencial, para un mejor desempeño y seguimiento y evaluación de sus resultados.

También, se han realizado importantes esfuerzos por introducir y desarrollar el planeamiento estratégico en los niveles hemisféricos, regional y nacional, como una práctica permanente que permite una mayor efectividad en la cooperación del Instituto.

Más recientemente, se han incorporado las jornadas de reflexión sobre el desempeño y evaluación participativa, como un mecanismo de planificación estratégica, seguimiento y autoevaluación, proceso en el cual se consulta sobre el desempeño del Instituto a líderes de organizaciones públicas y privadas en cada uno de los países.

Con relación a los sistemas de información gerencial, como otro aspecto esencial de una gerencia participativa y descentralizada, durante mi gestión promovimos su modernización para un manejo de la información confiable y oportuna para la toma de las decisiones. Ese proceso se inició como una experiencia piloto en la Agencia de Cooperación en Brasil, su implementación continuó en el Centro Regional Sur y la Sede Central. Además, se tiene previsto un plan de introducción a las demás Agencias de Cooperación.

No podíamos impulsar la transformación del Instituto sin reconocer que el principal acervo del IICA son sus recursos humanos. Por lo tanto, dirigimos importantes esfuerzos a impulsar el desarrollo de competencias -promoviendo su capacitación constante- y la renovación gradual de sus capacidades.

## **2. EL DIÁLOGO INTERAMERICANO PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS AMÉRICAS**

En el *segundo eje de la transformación institucional* destacamos cuatro de las iniciativas importantes que surgen desde el Instituto para propiciar transformaciones en su entorno. Estas iniciativas corresponden a la concepción de que una organización de aprendizaje continuo se aboca a propiciar esas transformaciones para así ir construyendo su propio futuro. En ese sentido, consideramos a la transformación institucional como un proceso que afecta tanto la dimensión interna de la organización como, también, la incidencia de la misma en su entorno.

### **Primera: El reposicionamiento de la agricultura en el proceso de las Cumbres Interamericanas**

Recién concluida la Primera Cumbre de las Américas (Miami, 1994), los ministros de agricultura reunidos en Miami analizaron sus resultados y solicitaron al Director General que iniciara un esfuerzo para reposicionar a la agricultura en el proceso de Cumbres Interamericanas. Desde esa primera reunión presidencial, dicho proceso se proyectaba como el eje alrededor del cual se impulsarían las iniciativas para el diálogo y el desarrollo de consensos sobre las acciones necesarias para la integración hemisférica y para crear mayor prosperidad en nuestros países.

Ese mandato de los ministros lo asumimos con gran entusiasmo y dedicación. Los primeros años de trabajo en ese campo nos permitieron apreciar la magnitud y trascendencia de la tarea, así como la complejidad de entrar en un proceso sobre el cual nuestra Institución no tenía experiencia. En el avance hacia ese objetivo de reposicionamiento, también constatamos el potencial y las ventajas de nuestra estructura institucional, principalmente, de su permanente presencia y vinculación con los países miembros.

Es en la Tercera Cumbre de las Américas (Québec, 2001) que, gracias al esfuerzo desplegado conjuntamente con las autoridades gubernamentales de todos los Estados Miembros y el apoyo de las organizaciones gremiales agropecuarias, logramos coronar con éxito el mandato que nos dieron en Miami los Ministros de Agricultura.

En efecto, en la Declaración de la Ciudad de Québec, se hace un reconocimiento a la importancia estratégica de la agricultura y la vida rural para el desarrollo de nuestros países, y en el Plan de Acción, se le dedica una sección específica con mandatos explícitos a los ministros de agricultura para impulsar acciones nacionales y hemisféricas. Asimismo, es importante mencionar que nuestros gobernantes hicieron que ese reposicionamiento de la agricultura fuera extensivo al IICA, al incorporarlo como una de las seis instituciones asociadas al proceso de las Cumbres Interamericanas.

## **Segunda: La nueva dimensión de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA)**

La experiencia para el reposicionamiento de la agricultura en el proceso de las Cumbres Interamericanas, nos llevó a plantear en el Plan de Mediano Plazo 1998-2002 una línea de trabajo para redefinir el papel de la JIA. Por otra parte, nuestros gobernantes en su Segunda Cumbre de las Américas (Santiago, 1998) le asignaron un papel preponderante a las Reuniones Ministeriales como mecanismo para apoyar la definición y ejecución de acciones emanadas del proceso Cumbres Interamericanas.

Es con esa base que en 1999 la JIA introdujo modificaciones en su reglamento y estableció dentro de sus facultades:

***“Proponer acciones y políticas para impulsar en el Hemisferio, el desarrollo agrícola y rural sostenibles en el marco del Sistema Interamericano y de las Cumbres de las Américas.”***

***“Facilitar la instrumentación y el cumplimiento de las orientaciones, obligaciones y compromisos que los Estados Miembros asuman al nivel de las Cumbres de las Américas y de la Asamblea General de la OEA y otros órganos del Sistema Interamericano, para impulsar la cooperación técnica en la agricultura y el medio rural en el Hemisferio.”***

Además, solicitó al Director General gestionar ante la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA) la adopción de una resolución para institucionalizar a la JIA como la Reunión Ministerial del Sistema Interamericano para el tema de agricultura y vida rural.

Es así como, por medio de la Resolución 1728, la Asamblea General de la OEA, en su trigésima reunión ordinaria realizada en junio del 2000 en Windsor, Canadá, define a la JIA como:

***“... el foro principal de rango ministerial en la OEA para realizar análisis y desarrollar consenso sobre políticas y prioridades estratégicas para mejorar la agricultura y la vida rural en el Hemisferio.”***

Posteriormente, los Jefes de Estado y de Gobierno, en su tercera cumbre, ratificaron ese acuerdo de la Asamblea General de la OEA, al instruir a los Ministros de Agricultura para que en la reunión de la JIA de noviembre del 2001, y en cooperación con el IICA,

***“ ...promuevan una acción conjunta de todos los actores del agro, orientada al mejoramiento de la agricultura y la vida rural y que permita la implementación de los Planes de Acción de las Cumbres de las Américas”.***

Esa nueva dimensión de la JIA incorpora, a su tradicional papel de Órgano Superior para la gestión del IICA, su responsabilidad como Reunión Ministerial dedicada a apoyar la definición y ejecución de acciones para el mejoramiento sostenible de la agricultura y vida rural en el contexto de las Cumbre Interamericanas.

El pasado mes de noviembre la JIA fue convocada a su reunión bianual con un doble propósito: decidir sobre asuntos de gestión interna del IICA y asumir por primera vez el papel de Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural. Atendiendo a ese segundo propósito, que correspondía a uno de los mandatos de la Tercera Cumbre, los ministros de agricultura adoptaron la “Declaración de Bávaro para el Mejoramiento de la Agricultura y la Vida Rural en las Américas”.

Esa Declaración es un resultado altamente valioso que refleja el consenso de los países sobre un conjunto de temas y compromisos que son de especial trascendencia para la agricultura y la vida rural. Fue un primer paso en ese nuevo camino que las autoridades superiores de los Estados Miembros han señalado para la JIA. Tenemos plena certeza que conforme se vaya consolidando esa nueva dimensión de la JIA los resultados se multiplicarán para que consolide su posición de liderazgo en la definición de orientaciones estratégicas para la agricultura y la vida rural en las Américas.

### **Tercera: La integración de la Comunidad de la Agricultura y la Vida Rural de las Américas**

La nueva institucionalidad del agro tiene en la Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural (nueva dimensión de la JIA) uno de sus pilares que la inserta en el proceso de Cumbres Interamericanas. Igualmente; las organizaciones públicas y las asociaciones, federaciones, organizaciones y cámaras de agroempresarios con diferentes características, junto con organizaciones educativas, de investigación, de diversos servicios para la producción y comercio y gremios de profesionales,



complementan en los ámbitos nacional y regional la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural.

Este es un aspecto muy relevante y novedoso para la vida de nuestra institución y siendo un objetivo muy claro en mi gestión durante estos 8 años, debo señalar que en ese sentido logramos avanzar de manera significativa en varios países y regiones del hemisferio.

Diferentes mecanismos para impulsar el diálogo interamericano fueron planteados desde el Plan de Mediano Plazo 1994-1998, como es el caso de las redes agroempresariales. Otros mecanismos para el diálogo se fueron definiendo y apoyando a lo largo de los ocho años de esta Administración, como son los casos del Sistema Interamericano de Foros de Educación Agropecuaria y Rural; el Foro Regional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario (FORAGRO); el Grupo Informal de Negociadores Agrícolas (GINA); el Grupo de Implementación y Coordinación de los Acuerdos sobre Agricultura y Vida Rural del Proceso de las Cumbres (GRICA). En cada uno de esos grupos una Unidad de la Sede Central del Instituto actuó como secretaría en apoyo a esos diálogos, generalmente esas secretarías implementaron foros electrónicos que se definieron como módulos de apoyo para facilitar el intercambio de información y el diálogo virtual entre profesionales en determinada especialidad, autoridades nacionales o delegados nacionales.

Un hecho importante a destacar es el que nuestros gobernantes emitieron dos mandatos para los ministros de agricultura que quedaron consignados en la "Sección 10: Gestión Agrícola y Desarrollo Rural" del Plan de Acción de la Tercera Cumbre, para que promuevan, en sus países y en la reunión de la JIA, el diálogo y la acción conjunta con todos los actores del agro. Esos mandatos, conjuntamente con nues-

tra incorporación (en la Sección de Seguimiento para el Plan de Acción de la Tercera Cumbre) como institución asociada al proceso de las Cumbres Interamericanas, nos llevó a redoblar los esfuerzos para propiciar esa integración de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural en los ámbitos hemisféricos, regional y nacional.

Para apoyar ese esfuerzo y asegurar que se puedan desarrollar los consensos mínimos previos a la reunión de la JIA en noviembre del 2001, solicité a los Ministros de Agricultura, que de manera similar a lo realizado por los Ministros de Relaciones Exteriores para la preparación de los documentos de la Cumbre de Québec (Declaración y Plan de Acción), designaran a sus respectivos delegados ministeriales. Esos delegados de los ministros de agricultura debían coordinar en sus países la preparación de Propuestas Nacionales en función de los mandatos presidenciales, asegurando la participación de todos los actores que inciden en la agricultura considerada en un sentido ampliado.

De esa forma, siguiendo diferentes modalidades, y con el apoyo de los Representantes del IICA en cada país, los Delegados(as) Ministeriales realizaron el trabajo de coordinación de los integrantes de sus respectivas comunidades. Luego, siguiendo una resolución de la Vigésima Primera Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, se llevó a cabo, los días 30 y 31 de octubre del 2001 en San José, Costa Rica, el primer encuentro de Delegados(as) Ministeriales (Grupo de Implementación y Coordinación de los Acuerdos sobre Agricultura y Vida Rural del Proceso de las Cumbres – GRICA) para consensuar la Declaración Ministerial y avanzar en las “Orientaciones Estratégicas para una Agenda Compartida para la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural de las Américas”.

#### **Cuarta: La Consulta con los Líderes de la Agricultura y la Vida Rural**

Una iniciativa complementaria a la anterior orientada a fortalecer la relación con diversas instancias de los sectores público y privado y otras organizaciones de la sociedad civil que conforman la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural, fue la puesta en práctica de consultas con los líderes de la agricultura y vida rural de los países.

Con esa intención de contribuir al diálogo y consenso entre los líderes sobre los asuntos críticos y las prioridades para la agricultura, realizamos en 1997 la Consulta Interamericana: Prioridades para la Agricultura. Líderes públicos y privados de 32 países de las Américas aportaron sus opiniones. Los resultados obtenidos sirvieron en varios países para propiciar actividades de diálogo e intercambio entre esos líderes y también ayudaron en el proceso de revisión de las prioridades de cooperación del IICA en los países y preparación del Plan de Mediano Plazo 1998-2002.

La Consulta Nacional 2001 es una iniciativa similar a la anterior, que se vincula con el proceso de implementación de otro de los mandatos de la Tercera Cumbre de las Américas a los ministros de agricultura, cual es el de promover el diálogo con líderes de organizaciones de la agricultura y el medio rural con el fin de definir estrategias nacionales de mediano y largo plazo para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural.

En efecto, la Consulta Nacional 2001 se diseñó para apoyar a los ministros en el cumplimiento de ese mandato y comprendió tres procesos. El primero fue la obtención, por medio de un cuestionario, de las opiniones de los líderes sobre los asuntos críticos de la agricultura y la vida rural. El segundo, que acabamos de concluir, fue el desarrollo de un sistema computarizado para análisis de los datos obtenidos con los cuestionarios, el cual está disponible en un disco compacto en nuestras Agencias de Cooperación en los países y con los Delegados Ministeriales que conforman el GRICA. El tercer proceso previsto, es la realización de talleres coordinados por los Delegados Ministeriales de cada país, en los cuales los líderes de organizaciones de la agricultura y el medio rural dialogan sobre los resultados del análisis de los asuntos críticos, conocen los acuerdos presidenciales y ministeriales sobre agricultura y vida rural y construyen consensos y compromisos de acción que deberían atender las estrategias nacionales.

## IV. LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DEL IICA

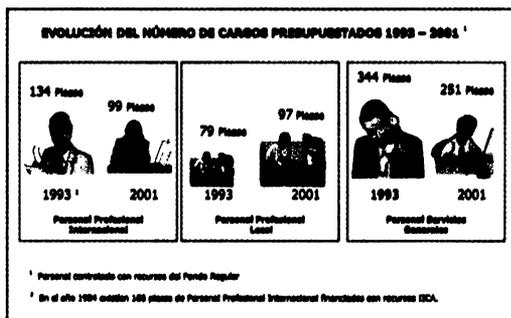
En el logro de los resultados que se detallan en los capítulos precedentes la gestión de los recursos estratégicos (humanos, financieros, físicos y de Información) de la organización cumplieron un papel vital. El estilo de gerencia participativa y una gestión de recursos orientada a mejorar la eficiencia en las operaciones nos permitió implementar los planes de mediano plazo, atender la creciente demanda por servicios de cooperación de sus Estados Miembros y financiar el proceso de transformación institucional.

La gestión de los recursos estratégicos se orientó a desarrollar las competencias del personal, innovar sistemas, crear nuevos mecanismos de articulación entre las unidades; cimentar la confianza de nuestros mandantes, asociados y clientes; y, buscar nuevas opciones operativas para acrecentar los recursos tangibles. Todo ello se realizó en un período de restricción en los aportes de cuotas de los Estados Miembros, los cuales tuvieron un crecimiento real cero entre 1994 y 1995, y que desde esa última fecha se mantienen congelados y, por lo tanto, en creciente disminución de su capacidad de compra.

El presente capítulo muestra con cifras y gráficos algunos aspectos relevantes de la evolución de los recursos Humanos, de Información, Financieros y Físicos entre los años 1994 y 2001.

### 1. RECURSOS HUMANOS Y MECANISMOS DE ARTICULACIÓN PARA LA COOPERACIÓN

La política de impulsar alianzas estratégicas, el desarrollo de los mecanismos de acción inter-agencial, el fortalecimiento de los programas cooperativos y el cambio del papel del personal profesional local, permitió atender las crecientes demandas por servicios de cooperación de los Estados Miembros. Ello ha sido posible a pesar de la importante reducción que se debió realizar en la planta de Personal Profesional Internacional y de Servicios Generales, debido a las limitaciones en los fondos de cuota antes explicada.



Fuente: Programas Presupuestos Aprobados, Dirección de Programación y Evaluación -DIPRE/CONPLAC.

El gráfico siguiente muestra los mecanismos de articulación para la cooperación. Aquí se hace referencia a aquellos de orden interamericano y regionales.



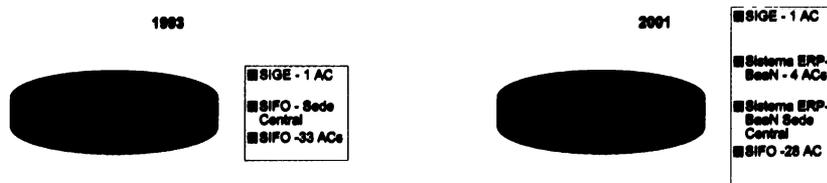
— Existentes a 1993

\* Nuevos mecanismos establecidos 1994 - 2001

## 2. RECURSOS DE INFORMACIÓN

En los cuadros siguientes se muestra la evolución lograda en el período 1994/2001 en el desarrollo de la infraestructura institucional y tecnológica para los servicios de información gerencial, información técnica en áreas prioritarias e información documental, lo cual ha permitido: (i) multiplicar la clientela institucional, (ii) potenciar los servicios de cooperación, (iii) Apoyar el diálogo Interamericano y (iv) modernizar y mejorar los sistemas de gestión Institucional.

### EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN INTERNA



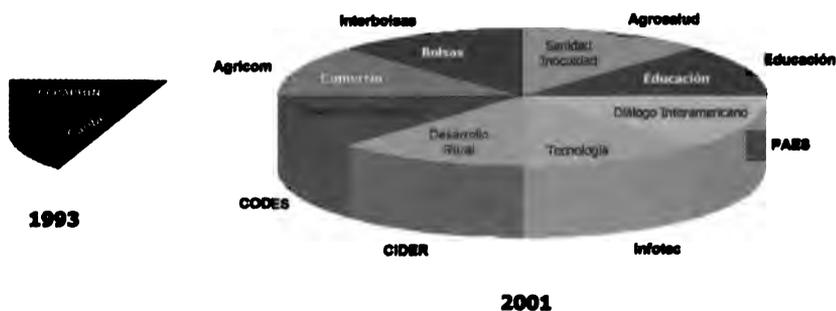
SIGE: Sistema de Información Gerencial

SIFO: Sistema de Automatizado para Contabilidad y Presupuesto

Sistema ERP-BaaN: "Enterprise Resource Planning"

**Fuente:** Consorcio de Servicios Corporativos -CONSEC

### EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS ESPECIALIZADOS DE INFORMACIÓN TÉCNICA

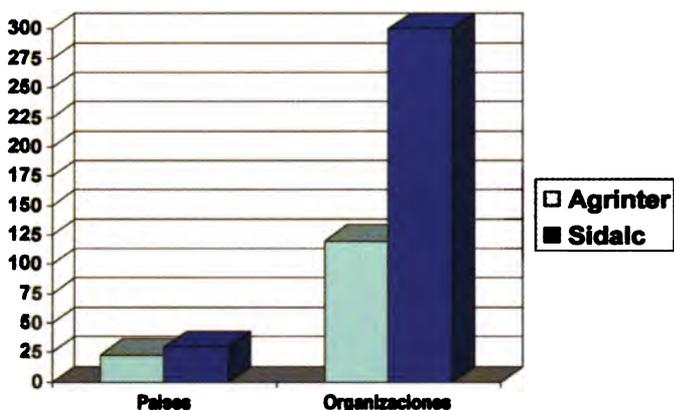


**Fuente:** Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura -CRIA.

## Evolución de los Sistemas de Información Documental

Consultas 1993: 25,111

Consultas 2001: 90,488



**AGRINTER:** Sistema de Información Agrícola de América Latina y el Caribe (1972-1998).  
Integrado por 23 países y 128 organizaciones

**SIDALC:** Sistema de Información y Documentación Agropecuaria de las Américas (1996-2002).  
Integrado por 30 países y 300 organizaciones

Fuente: Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura -CRIIA.

### 3. RECURSOS FINANCIEROS

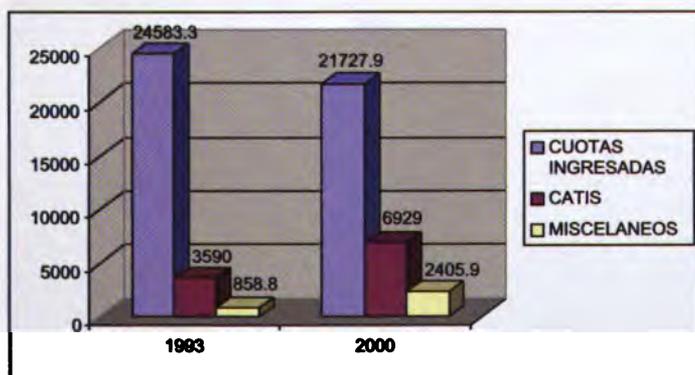
La gestión de los recursos financieros se caracterizó por la transparencia y la continua comunicación con las autoridades de los países, concentrándonos por una parte en demostrar la importancia del flujo adecuado en el pago de las cuotas para mantener la presencia institucional y los servicios de cooperación y por otra en hacer ver las ventajas de conferirnos el manejo de recursos de los países, respaldada por nuestra eficiencia en las operaciones.

Por el lado de los egresos, nuestra gestión se caracterizó por la reducción en los gastos no esenciales, las negociaciones para compartir los costos de operación con los países y la realización de inversiones estratégicas para mejorar la eficiencia y eficacia de la acción del Instituto.

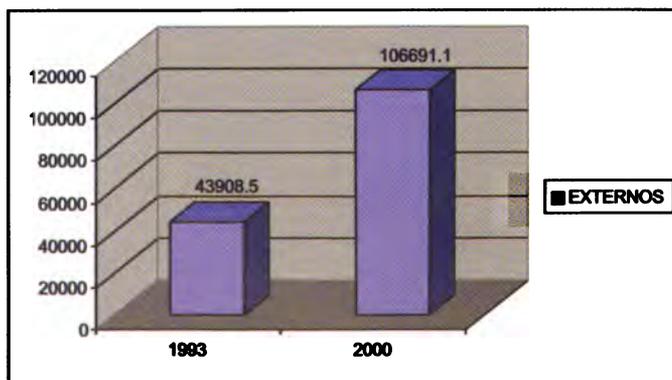
## EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS 1990 – 2000 (\*)

III. FUENTE	1990-1993	1994-1997 (Miles de US\$)	1998-2000
<b>RECURSOS IICA</b>			
Recursos Cuota Ingresados	23,537.4	26,643.8	26,412.6
Recursos Catís Generados	2,668.1	6,551.0	8,011.8
Ingresos Misceláneos Generados	897.5	2,141.1	2,718.8
<b>RECURSOS EXTERNOS</b>			
R.E. Ejecutados	30,314.2	72,871.8	113,635.7

(\*) Promedio Anual por período



### RECURSOS DE LOS ESTADOS MIEMBROS Y DE ORGANISMOS DONANTES



Fuente: Direcciones de Programación y Evaluación y de Finanzas

#### 4. RECURSOS FÍSICOS

En los ocho años de gestión 1994-2001, el patrimonio inmobiliario del IICA ha crecido de manera importante, tal como se observa en el cuadro siguiente, gracias al compromiso de los países para facilitar al Instituto instalaciones apropiadas mediante donaciones de derechos de propiedad o cesión de uso. Ello ha permitido que varias Agencias de Cooperación se hayan convertido en Centros de Servicios para la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural.

Por otro lado en algunas otras ACs y Direcciones de Centros Regionales, así como en la Sede Central se han hecho mejoras en sus instalaciones.

Todas estas soluciones físicas favorecen la calidad de los servicios del IICA a los Estados Miembros, el fortalecimiento de la presencia Institucional, así como en el ambiente laboral.

Evolución del Patrimonio Físico y las Facilidades de Oficina		
	1993	2001
A. Oficinas de Propiedad del IICA	Venezuela <sup>1</sup>	Argentina
B. Oficinas donadas o cedidas en uso al IICA con edificaciones y mejoras hechas por el Instituto	Barbados Colombia <sup>1</sup> Costa Rica <sup>1</sup> República Dominicana <sup>1</sup> Suriname <sup>1</sup>	Bolivia El Salvador Jamaica Panamá
C. Oficinas de propiedad de los gobiernos que hospedan al IICA sin costo		Belice España
D. Terrenos urbanos donados al IICA para construir sus nuevas oficinas		Brasil Honduras
E. Aportes de los Gobiernos para el pago de alquileres	Uruguay <sup>1</sup>	Chile
F. Oficinas del IICA alquiladas (en mejores instalaciones)		Canadá Ecuador Estados Unidos de América Nicaragua Perú

1 Estas propiedades y aportes se mantienen en el 2001

## Evolución del Patrimonio Físico y las Facilidades de Oficina

	1993	2001
G. Principales mejoras en la infraestructura de la Sede Central	Edificio Sur <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centro de Capacitación a Distancia "México"</li><li>• Centro Interamericano de Conferencias y Reuniones</li><li>• Mejoras en las facilidades para recreación y bienestar de los empleados</li></ul>
H. Propiedades rurales IICA – CATIE, en Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turrialba</li><li>• Finca "La Lola",</li></ul>	

En los ocho años de gestión 1994 – 2001, el patrimonio inmueble del IICA ha crecido de manera importante y se han mejorado las instalaciones para sus Agencias, Direcciones Regionales y Sede Central para un mejor servicio a los Estados Miembros.

## **V. NUESTROS APORTES AL REPOSICIONAMIENTO DE LA AGRICULTURA Y LA VIDA RURAL Y AL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DEL IICA**

### **1. LA AGRICULTURA Y LA VIDA RURAL EN EL PROCESO DE LAS CUMBRES**

Consideramos que hemos contribuido a abrir un camino promisorio para la agricultura y la vida rural en el proceso de integración de las Américas. Podemos afirmar que nuestros gobernantes han marcado la pauta para que los Ministros de Agricultura, apoyados por el IICA y por los otros organismos asociados al proceso de las Cumbres, promuevan y lideren el diálogo y la acción conjunta de la Comunidad de Agricultura y Vida Rural hacia el mejoramiento de la agricultura y la vida rural.

Hemos dado los primeros pasos y estamos conscientes de la gran tarea que está por delante. Consolidar el liderazgo del IICA en este campo implica unir esfuerzos, asumir el reto, y aprovechar de manera decidida la oportunidad para reposicionar a la agricultura y vida rural, como asunto estratégico para el proceso de desarrollo de nuestros países.

En el camino recorrido hemos estrechado lazos con la Secretaría General de la OEA y hemos contado con el apoyo de su Oficina de Seguimiento de Cumbres. En cumplimiento a la decisión de los Jefes de Estado y de Gobierno de fortalecer la coordinación entre las instituciones asociadas al proceso de Cumbres, el pasado mes de noviembre fuimos invitados por el Secretario General para formar parte de un grupo de trabajo con la OEA, el BID, el Banco Mundial, la CEPAL y la OPS, lo cual nos ofrece grandes posibilidades para la acción conjunta.

### **2. LA INTEGRACIÓN DE LA COMUNIDAD DE LA AGRICULTURA Y VIDA RURAL**

La realización de procesos de consulta a líderes de la agricultura y del medio rural y el apoyo al diálogo entre ellos en los ámbitos nacional, regional y hemisférico fueron esfuerzos prioritarios en los que los ministros de agricultura y sus delegados tuvieron un papel central. Las propuestas nacionales y el acuerdo para una acción concertada entre los países que se refleja en la Declaración de Bávaro fueron logros clave de nuestro compromiso con la integración de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural de las Américas. Asumimos ese compromiso con el pleno convencimiento de que solo unidos, el sector público, los pequeños, medianos y grandes empresarios y otras organizaciones de la sociedad civil, podrán avanzar significativamente en el mejoramiento de la agricultura y vida rural.

La semilla germinó y podemos apreciar los primeros brotes. Necesitamos entonces continuar facilitando y apoyando el diálogo entre los actores del agro tanto en el ámbito particular de los países como en de las regiones y el hemisferio, porque creemos que esa es la forma de alimentar esa planta, que es la Comunidad, y lograr su pleno desarrollo.

Podemos visualizar cosechas abundantes de esa siembra si continuamos y consolidamos la acción conjunta de esa Comunidad para enfrentar los asuntos críticos que los afectan, aprovechar las oportunidades que surgen constantemente y moldear un futuro de mayor bienestar para nuestros países.

### **3. MÁS QUE UNA ORGANIZACIÓN, UNA RED DE COOPERACIÓN**

Las acciones dirigidas a lograr alianzas estratégicas con organizaciones nacionales, regionales e internacionales, así como a fortalecer las relaciones con países observadores, nos permitieron crear sinergias que ampliaron el espectro y la pertinencia de nuestra tarea de cooperación. Por medio de ellas multiplicamos las vinculaciones del Instituto dentro del hemisferio y fuera de él, logrando un tejido de relaciones que nos fortalece a nosotros y a nuestros asociados y aporta mejores servicios a los países.

Múltiples convenios con universidades, centros de investigación, ONGs y organismos de cooperación reflejan esas relaciones. La apertura de la oficina en España y su visualización como un paso inicial para profundizar nuestra relación con la Unión Europea es otro ejemplo que deseamos destacar.

Consideramos que hemos logrado un avance significativo en concretar la idea de hacer del IICA, más que una organización, una red de cooperación que diera mayor potencialidad a su misión. No obstante, somos conscientes de que esa red de relaciones es como un cultivo, necesita de cuidados continuos para que sus frutos sean permanentes. Nutrir esas alianzas para cimentar el tejido de la red es una tarea que consideramos importante para consolidar el liderazgo del IICA.

### **4. LA PARTICIPACIÓN DE LOS PAÍSES EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Desde la iniciativa para convocar al G-33 en la preparación del PMP 1994-1998 hemos mantenido una acción continua para propiciar el diálogo y la participación de los países en la gestión del Instituto. El apoyo al Comité de Revisión de Auditoría, la creación de la Comisión Especial para Asuntos Gerenciales y de los Consejos Asesores nacionales y regionales, son iniciativas que logramos concretar con el apoyo de las autoridades de los países y de los Órganos Superiores del Instituto.

Estamos convencidos de que para acrecentar el apoyo y compromiso de los Estados Miembros con el Instituto es fundamental mantener una política de apertura hacia sus opiniones y de fortalecimiento de su participación en la gestión institucional. Propiciar una cultura de corresponsabilidad en las tareas de cooperación es la base para sustentar el crecimiento, desarrollo y liderazgo institucional.

## **5. EL IICA, UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE CONTINUO**

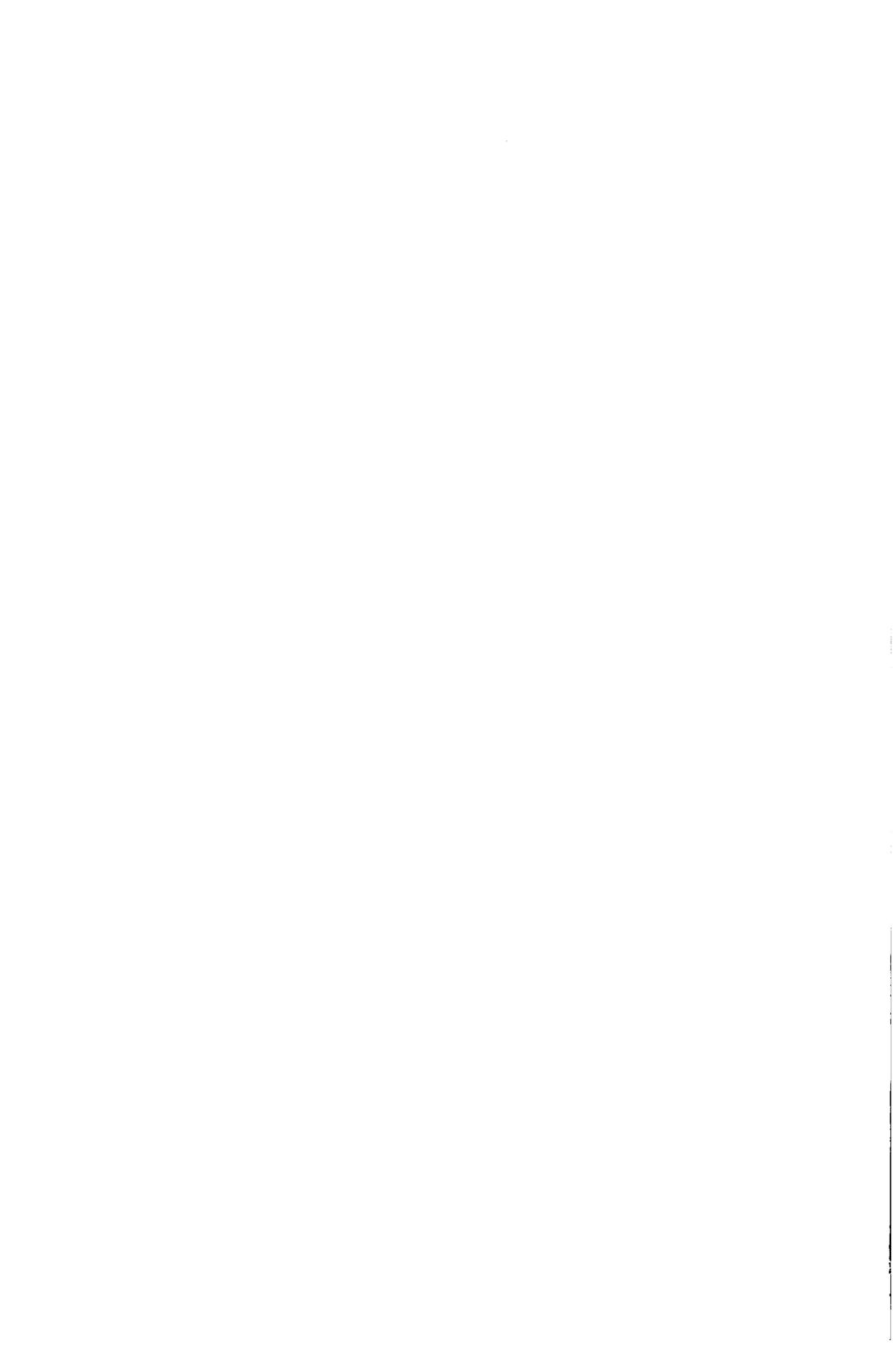
Los esfuerzos en la dirección del convertir al Instituto en una organización de aprendizaje continuo han sido constantes durante los ocho años en que se me confió el cargo de Director General. Hemos logrado resultados satisfactorios, pero también hemos enfrentado los obstáculos propios de una acción de transformación que toca principios y valores profundamente arraigados en la cultura institucional.

Desde un inicio estuvimos conscientes de la magnitud de esa tarea, pero también de su impostergable necesidad para lograr que el Instituto estuviese preparado para afrontar los nuevos retos ante los cambios profundos en el entorno. Podemos decir que como producto de ese esfuerzo colectivo realizado a lo largo y ancho de la Dirección General y con el decidido apoyo de los Órganos Superiores hemos avanzado en la construcción del propio futuro de la Institución.

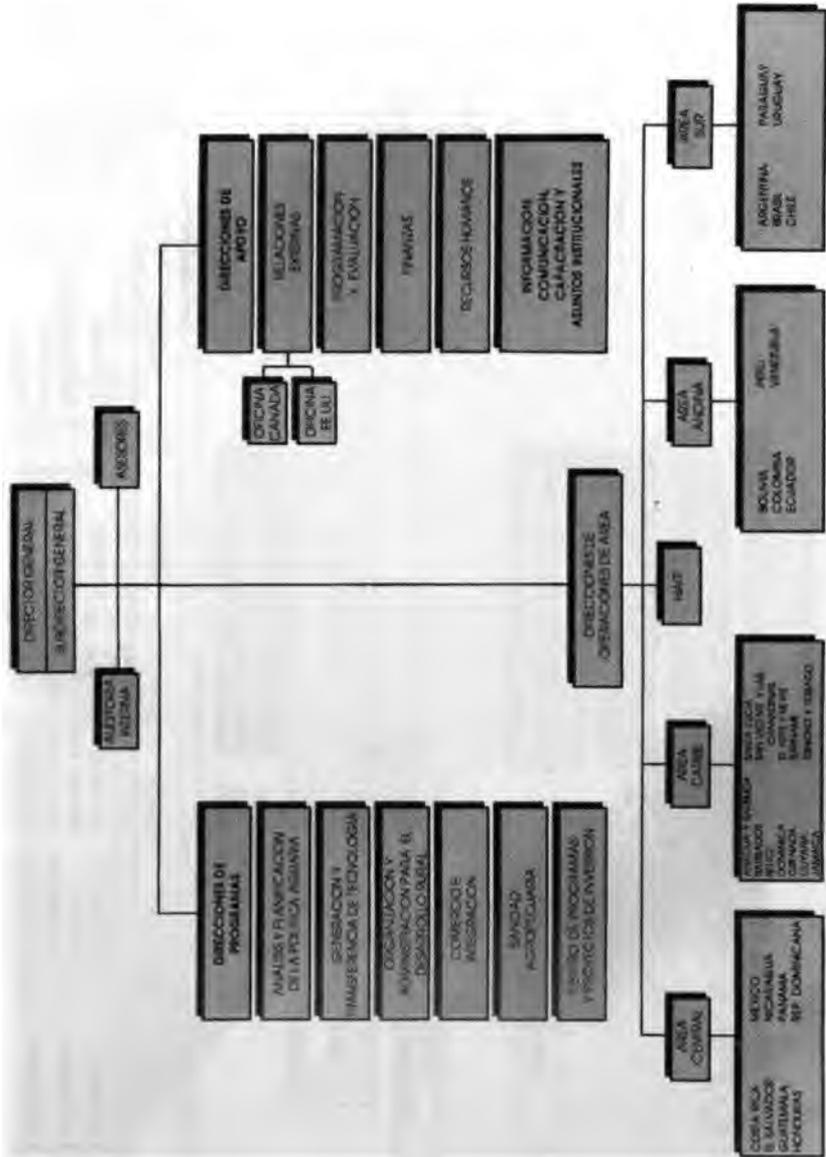
En el ámbito externo, hemos tenido una actitud proactiva y hemos moldeado y asumido una trascendental responsabilidad en el proceso de integración de las Américas. Nuestro futuro entonces no será continuar actuando en la forma tradicional, no podrá ser lo mismo de siempre. El reto es apremiante y a veces parece estar por sobre nuestras fortalezas, pero debemos convertirlo en el aliciente para esforzarnos en ser cada vez mejores.

En el ámbito interno también hemos progresado, los principios de una gerencia participativa incluyente son practicados, con mayor o menor grado, en todos los ámbitos de la Dirección General, no necesariamente por todas las personas, pero sí por muchos que son los y las líderes del cambio que por su naturaleza es continuo. La tarea en este campo no está terminada, ni creemos que se terminará alguna vez. Siempre encontraremos nuevos retos y construiremos nuevas oportunidades en el proceso de aprendizaje continuo. Solo así nuestra Institución se renovará y desarrollará continuamente su liderazgo.

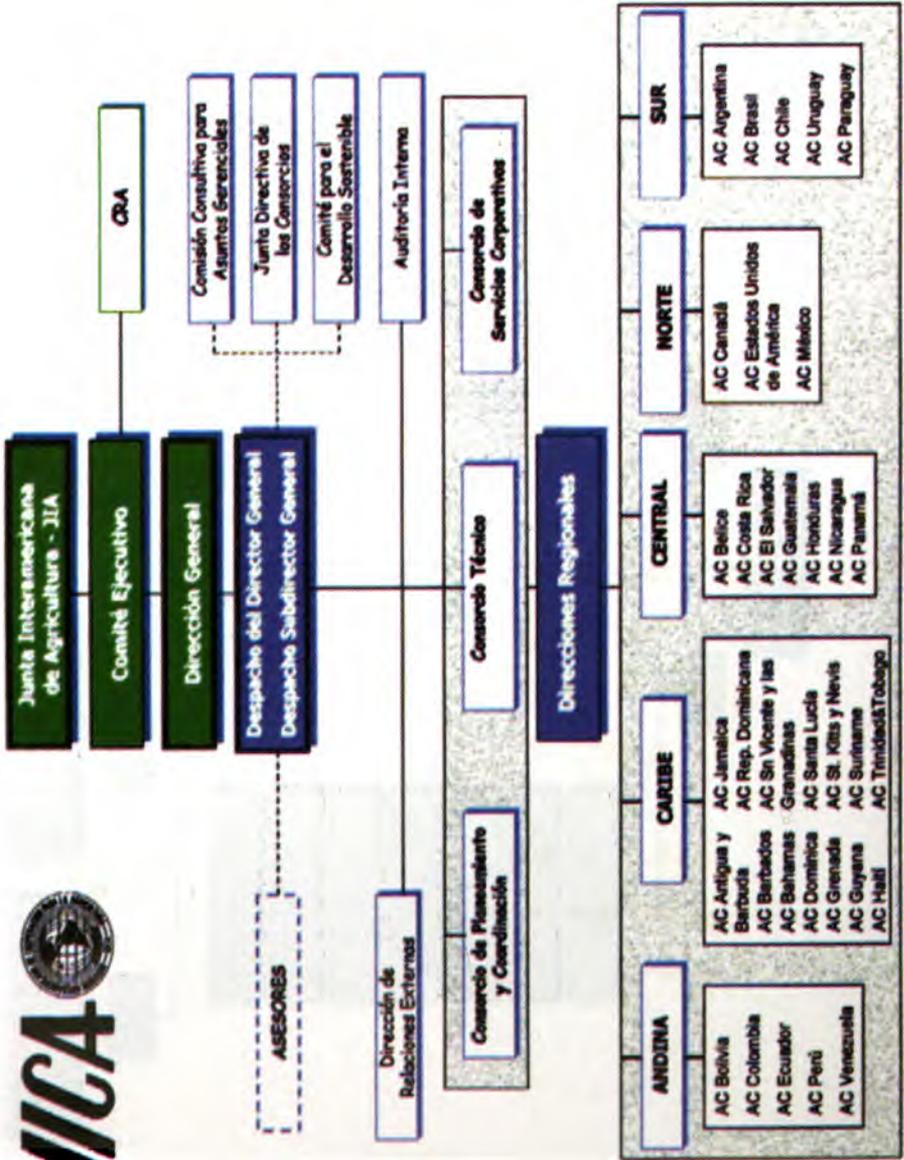
**ANEXOS**  
**EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA**  
**ORGANIZATIVA**



# ORGANIGRAMA 1993



# ORGANIGRAMA 2001



**FECHA DE DEVOLUCION**

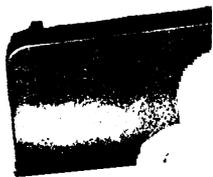
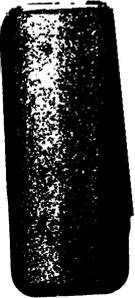
**IICA  
E14-288**

**Autor**

**1994-2001 una gestión parti-  
cipativa y de alianzas para  
el cambio**

**Fecha  
Devolución**

**Nombre del solicitante**



# *Reposicionando la Agricultura y la Vida Rural...*



*más allá de una Visión Sectorial*

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA  
SEDE CENTRAL / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: (506) 216-0222 / Fax (506) 216-0233/  
iicahq@iica.ac.cr / [www.iica.int](http://www.iica.int)