

IICA  
E14  
180



**Instituto Interamericano de Cooperación para la  
Agricultura**

**Centro Regional Andino**

**Agencia de Cooperación Técnica en Ecuador**

**VISION ESTRATEGICA PARA LA INNOVACION  
DE LA COOPERACION TECNICA: 1999-2002**

**Marzo de 1999  
Quito, Ecuador**

00004353

11CA  
E14  
180



VISION ESTRATEGICA PARA LA INNOVACION  
DE LA COOPERACION TECNICA : 1998 - 2002

IICA  
BIBLIOTECA VENEZUELA

26 OCT 1999

PRESANTACION.....	0
<b>I. MARCO DE REFERENCIA PARA LA COOPERACION.....</b>	<b>1</b>
1. EL ENTORNO RELEVANTE DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA .....	1
1.1 Entorno Internacional .....	1
1.2 Entorno Nacional.....	2
1.3 Entorno Institucional.....	4
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	5
2.1 Diagnóstico Externo.....	5
2.2 Diagnóstico Interno.....	7
2.3 Definición de la Demanda por Servicios de Cooperación Técnica.....	8
<b>II. ESTRATEGIA DE COOPERACION DEL IICA EN ECUADOR.....</b>	<b>11</b>
1. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ACCIÓN.....	11
2. ENFOQUES FUNDAMENTALES DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA .....	12
3. AREAS ESTRATÉGICAS PARA LOS SERVICIOS DE COOPERACIÓN .....	14
4. PRIORIDADES TEMÁTICAS.....	15
5. PRINCIPIOS PARA LA ACCIÓN.....	17
<b>III. MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COOPERACION TECNICA.....</b>	<b>19</b>
1. ESQUEMA FUNCIONAL.....	19
2. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL .....	20
2.1 Estructura Organizacional.....	20
2.2 El Consejo de Coordinación Técnica.....	22
2.3 Los Grupos de Reflexión y Acción Estratégica (GRAE's).....	23
2.4 Otros Equipos de Trabajo y Comités.....	26
3. EL RELACIONAMIENTO EXTERNO.....	27
3.1 Grupos Consultivos Externos.....	27
3.2 Alianzas.....	28
3.3 Articulación y convergencia de la Acción del IICA a nivel regional y hemisférico	29
4. ACTIVIDADES DE APOYO AL DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	30
4.1 Desarrollo de talentos humanos.....	30
4.2 Incremento de la interacción técnico-administrativa.....	31
4.3 Desarrollo de Sistemas de Información y comunicación.....	31
4.4 Seguimiento y Evaluación institucional.....	32
ANEXOS.....	0



## **PRESENTACION**

*En un anhelo de contribuir al desarrollo sostenible de la agricultura ecuatoriana, mediante un proceso permanente de desarrollo institucional, la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Ecuador presenta en este documento su Visión Estratégica para promover la innovación de los servicios de Cooperación Técnica.*

*La estrategia es el fruto de la interacción permanente del equipo técnico y administrativo de la Agencia de Cooperación Técnica, con autoridades nacionales, líderes sectoriales y una variedad de actores económicos y representantes del entorno y el sector agropecuario ecuatoriano.*

*Las instituciones nacionales oficiales y privadas, participaron en la identificación de la demanda de servicios de cooperación técnica, permitiendo que esta agencia de cooperación enfoque y modernice sus actividades y servicios hacia esa demanda.*

*Mediante un proceso de planeamiento estratégico continuo, se pretende construir un sistema que oriente actividades del IICA en Ecuador dentro de un ambiente participativo y en la búsqueda del mejoramiento continuo de los servicios que se ofrecen al país.*

*En este documento se detallan los lineamientos estratégicos y organizativos, enmarcados en la demanda de cooperación técnica del país, en las políticas del IICA y en las orientaciones del Centro Regional Andino del Instituto, con el fin de ser más eficientes en beneficio del desarrollo agropecuario sostenible y el bienestar de la sociedad rural del país.*

*Marzo de 1999*



## ***I. MARCO DE REFERENCIA PARA LA COOPERACION***

La dinámica del entorno dentro del cual se desenvuelven los servicios de cooperación técnica del IICA en el Ecuador, obliga a generar nuevas ventajas competitivas que flexibilicen la capacidad de respuesta y mejoren continuamente la calidad de los instrumentos de cooperación.

En este sentido, la Gerencia Participativa y la Planificación Estratégica, manteniendo como orientaciones los lineamientos del Plan de Mediano Plazo del Instituto y las políticas normativas del Centro Regional Andino, han sido el marco de referencia sobre los que se sustenta la gestión del IICA en Ecuador.

La Gerencia Integral, como unión de los dos procesos anteriores, se inicia con una evaluación del entorno que rodea sus actividades, es decir, se analizan las oportunidades y amenazas externas que, en el caso del IICA, permiten definir un posicionamiento a través de sus instrumentos y servicios de cooperación. Paralelamente, se verifica e internaliza la capacidad institucional para responder a los cambios del entorno, ajustando las fortalezas y debilidades de la organización para mejorar la capacidad de atender la demanda.

En esta primera sección se pretenden definir las demandas de servicios de cooperación técnica que el entorno presenta al IICA en el Ecuador y definir la capacidad interna para satisfacerlas eficientemente.

### ***1. El entorno relevante de la cooperación técnica***

Los grupos de trabajo en el proceso de planificación estratégica de la Agencia de Cooperación Técnica (ACT) del IICA en Ecuador han determinado los siguientes elementos como los más relevantes del entorno nacional, internacional e institucional que envuelven las actividades de la agencia :

#### **1.1 Entorno Internacional**

- a. La conformación de bloques comerciales y acuerdos de libre comercio, fomentan la propuesta y generación de proyectos multinacionales, regionales y nacionales para contribuir a incrementar la capacidad competitiva del sector agropecuario.
- b. Los Acuerdos sobre liberación comercial agrícola (OMC-ALCA) y otras materias conexas como: propiedad intelectual, sanidad (Codex y Epizootías),





ecosostenibilidad (Declaración de Río; Convenio de Biodiversidad; Convenios FAO sobre uso de recursos genéticos a nivel mundial; Foro Regional de Tecnología), el Proceso Cumbre de las Américas, La Cumbre Mundial de la alimentación y, la Cumbre mundial sobre Desarrollo Social, obligan a ver la agricultura bajo un nuevo enfoque sistémico y ampliado.

- c. El proceso de globalización presenta oportunidades y amenazas al país y por consecuencia a los productores agropecuarios y agroindustriales.
- d. Las elevaciones de precios agropecuarios por: reducción de subvenciones, descenso de inventarios, compras chinas; afecta a los países latinoamericanos, según sea su balanza comercial neta.
- e. **La desregulación y reducción de servicios estatales tradicionales abre una oportunidad para la modernización institucional en función de la coordinación internacional y la complementariedad entre el Gobierno, las Instituciones Oficiales, las empresas privadas, los gremios, las universidades y los servicios de cooperación.**
- f. La reducción de fondos internacionales para el financiamiento de proyectos destinados a incrementar el desarrollo y bienestar de los productores agropecuarios, ha aumentado la competencia entre las instituciones de cooperación.
- g. Las Alianzas estratégicas con otros organismos de cooperación, con instituciones financieras y con el sector privado se torna necesario para la consecución de recursos financieros que cubran las necesidades de los proyectos.
- h. La evolución de la informática y las comunicaciones ha ampliado y modernizado las facilidades de acceso a variadas fuentes de información técnica y comercial; han aumentado la capacidad de diseño de estrategias para la innovación; y, han incrementado la demanda por calidad de los servicios de cooperación.

## 1.2 Entorno Nacional

- a. El Ecuador ha sido un país caracterizado por la inestabilidad e incertidumbre política y económica, que se ha reflejado en un alto riesgo país, percibido por los



inversionistas e Instituciones Financieras Internacionales y por ende, en el aumento del costo real de los recursos externos.

- b. Dentro del proceso de modernización del Estado, impulsado en los últimos años, debe destacarse la elaboración y aprobación de la Ley de Descentralización, la misma que busca la transferencia de funciones hacia los gobiernos regionales y locales.
- c. El Gobierno ecuatoriano ha impulsado durante los últimos años una política económica neoliberal cuyo objetivo central ha sido estabilizar y reducir el proceso inflacionario.
- d. Están en vigencia Leyes importantes como : "Ley de Desarrollo Agrario", "Ley de Instituciones Financieras"; decretos ejecutivos como "declaración de la agricultura como sector prioritario para el desarrollo; y, pronunciamientos oficiales como "El Plan de Lucha contra la Pobreza Rural".
- e. Se han aplicado también ajustes estructurales pero sin conseguir todavía construir la plataforma política e institucional necesaria para el despegue económico del país; por el contrario, se ha provocado la depresión y el estancamiento del sector real de la economía y un incremento de la pobreza rural y urbana por el elevado costo social de los mencionados ajustes.
- f. La incidencia del fenómeno de "El Niño" y la caída de los precios del petróleo han demostrado la alta vulnerabilidad de la economía ecuatoriana en general, y del sector agropecuario particularmente, ante "shocks" externos.
- g. Dentro del sector agropecuario existe una marcada desigualdad en los rendimientos de diferentes productos en relación con los países vecinos y promedios mundiales, reduciéndose su capacidad competitiva en el exterior.
- h. Se ha presentado una considerable expansión de las exportaciones agroindustriales no tradicionales (actualmente mas del 20% del total de exportaciones), principalmente en rubros como : rosas, jugos de frutas, banano deshidratado, brócoli, palmito, melón y mangos.
- i. El Ecuador cuenta con ventajas comparativas como: una amplia biodiversidad, considerada como una de las más ricas del planeta. Igualmente la diversidad étnica y cultural del país le convierte en un con impresionante atractivo



turístico. Sin embargo, no se ha logrado su aprovechamiento para convertirlos en ventajas competitivas nacionales.

- j. Existe una creciente preocupación por la alta vulnerabilidad, principalmente de pequeños y medianos productores, ante la eventual apertura comercial con Mercosur y el ALCA/2005.
- k. Las presiones impuestas por la globalización, liberalización comercial y el desarrollo sostenible han definido la necesidad de una nueva institucionalidad de los servicios agropecuarios como : investigación y transferencia tecnológica, sanidad, información y preservación ambiental, con el objetivo de generar nuevas fuentes de ventaja competitiva.
- l. La necesidad de política de Estado, económica y sectorial, imponen contar con una mayor participación del sector privado; para que la organización y el fortalecimiento gremial contribuyan con el Estado en una prioridad para un desarrollo competitivo y sostenible de la agricultura.

### 1.3 Entorno Institucional

- a. En Ecuador, al igual que en casi toda Latinoamérica, las instituciones del sector público presentan una severa crisis de credibilidad, caracterizada por visos de corrupción administrativa, dificultad de respuesta a las exigencias del entorno y una limitada capacidad de gestión. Ante esto, la modernización del Estado tiene como base la privatización y/o concesión de empresas públicas al sector privado.
- b. Los gremios de productores, ONG's, universidades y organizaciones campesinas, entre otros, están desarrollando iniciativas para fortalecer su articulación institucional con el sector público con el objeto de modernizar el sector agropecuario y elevar su capacidad competitiva.
- c. Los organismos internacionales financieros y técnicos, en general, están dispuestos a fortalecer las alianzas entre ellos para apoyar de mejor manera al país.
- d. El IICA a nivel hemisférico se encuentra inmerso en un proceso de transformación institucional que busca : la descentralización en la toma de



decisiones, el mejoramiento de la calidad de los servicios de cooperación, y la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento externo.

- e. El IICA se constituye en un elemento facilitador y de apoyo dada su sólida estructura institucional que le permite con su experiencia reaccionar flexible y propositivamente a los cambios en el entorno nacional.

## ***2. Diagnóstico Estratégico***

Una vez que se ha definido el entorno dentro del cual se desenvuelve la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Ecuador, es importante determinar las oportunidades y amenazas que ese entorno traduce en demanda de servicios de cooperación, para enfrentarlos con las fortalezas institucionales que permitirán la satisfacción de la misma con un alto grado de calidad.

Para este efecto, se realizaron una serie de eventos de planificación; una encuesta dirigida hacia líderes de opinión del sector agropecuario público y privado; un foro nacional de desarrollo rural; y un congreso de agricultura. Derivado de ellos fue posible definir los limitantes de la cooperación técnica frente a la competitividad agropecuaria y el desarrollo rural sostenible; y, determinar adecuadamente la demanda de servicios de cooperación en el Ecuador para el corto y mediano plazo.

### **2.1 Diagnóstico Externo**

Con base en los factores relevantes del entorno, se destacan las siguientes oportunidades para fortalecer la acción del IICA en el Ecuador :

- La pobreza requiere de una atención prioritaria y una acción innovadora, concertada y urgente.
- Iniciativas de los gremios de productores y organizaciones campesinas hacia el fortalecimiento organizativo, la participación y la autogestión.
- Vigencia de la "Ley de Desarrollo Agrario" como marco orientador de las acciones de fomento y expansión del sector agropecuario.
- Existencia del marco jurídico que fomenta la descentralización y el desarrollo regional y local.
- Interés de las fuentes de financiamiento hacia proyectos con amplia participación del sector privado para el desarrollo agropecuario y rural sostenible.





- Iniciativas hacia un nuevo paradigma de desarrollo económico, social y humano sostenibles.
- Iniciativas hacia un enfoque ampliado y sistémico de la agricultura.
- Necesidad de modernizar los servicios agropecuarios para facilitar la inserción de productos agrícolas en el mercado internacional.
- Existen iniciativas y el interés de los productores privados por fortalecer la organización gremial y su participación, como sociedad civil, en la definición de la política económica, agrícola y rural.
- Existe un proceso de integración comercial y globalización irreversible.

Dentro de estas oportunidades debe destacarse, por un lado, la vigencia de la "Ley de Desarrollo Agrario" que establece como políticas agrarias: la capacitación integral del campesino, agricultor y empresario agrícola; la reducción del riesgo de la actividad agraria con la implementación de seguros de crédito y derechos de propiedad; la organización de un sistema nacional de comercialización interna y externa; y, el fomento a la inversión productiva; áreas en las que la ACT-Ecuador ha venido impulsando sus servicios de cooperación técnica. Por otro lado, la "Ley de descentralización pública y fortalecimiento de los gobiernos locales" permite al IICA utilizar cooperación recíproca a través de otras ACT's con amplia experiencia en el tema como Brasil, Colombia y Costa Rica.

Paralelamente, el análisis del entorno permitió establecer las siguientes amenazas que enfrentan los diferentes servicios de cooperación técnica en Ecuador:

- Inestabilidad política e intereses de grupos de presión.
- Alto déficit fiscal que limita el cumplimiento de contrapartidas nacionales en los proyectos, limitando su ejecución.
- Competencia institucional por recursos financieros escasos.
- Interés de ONG's y otras instituciones locales ante iniciativas de desarrollo local.
- Gran parte del sector productivo privado mantiene el paradigma tradicional de la prestación obligatoria de servicios por parte del Estado o en condiciones de subsidios directos.
- Resistencia al cambio por parte de una amplia gama de instituciones públicas y privadas.
- Mantenimiento de un modelo de desarrollo basado en el deterioro de los recursos naturales y en el bajo costo de la mano de obra.
- Crisis de credibilidad y presencia de una paradigma que facilita la corrupción en las instituciones públicas.



Entre estas amenazas, se deben destacar la reducción de recursos financieros para proyectos de cooperación técnica y el aumento de la competencia de otras organizaciones. Estos aspectos, que vinculados con otros, pueden amenazar la sostenibilidad institucional del IICA, obligan a monitorear y reorientar la estrategia de financiamiento hacia la diversificación de fuentes no tradicionales y el fortalecimiento de alianzas, principalmente con la cartera de tradicionales.

## 2.2 Diagnóstico Interno

Conocer a fondo la organización e interiorizar sus potencialidades y limitantes es otra etapa dentro del proceso de gerencia estratégica de la ACT del IICA en Ecuador. En esta sección se presentarán los resultados de los diferentes grupos de trabajo respecto a las fortalezas y debilidades que institucionalmente tiene la Agencia para responder con eficiencia y flexibilidad a las demandas del entorno.

Las principales fortalezas sobre las que el IICA sustenta sus acciones en Ecuador están en función de :

- Un elevado posicionamiento institucional ante organizaciones de los sectores público y privado.
- Adecuado ordenamiento de la estructura institucional del IICA a nivel hemisférico y regional.
- Gerencia participativa a través de diferentes grupos de coordinación y administración, como el Consejo de Coordinación Técnica (CCT) y el Grupo de Trabajo Operativo (GTO).
- Vinculación con el medio a través de grupos consultivos externos e interinstitucionales.
- Talento humano para la generación, desarrollo y utilización de conceptos y marcos teóricos para la modernización de la agricultura y el desarrollo rural.
- Experiencia técnica y administrativa en proyectos de gran magnitud e impacto a nivel nacional, regional y hemisférico.
- Potencialidad de la cooperación recíproca por la cobertura regional y hemisférica del instituto.
- Adecuado relacionamiento con instituciones financieras internacionales.
- Capacidad propositiva y atención rápida a la demanda.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

Frente a estas fortalezas institucionales, la ACT del IICA en Ecuador reconoce también una serie de limitaciones (debilidades) que frenan su capacidad de reacción para prestar servicios de cooperación técnica, entre los que se pueden resaltar:

- Necesidad de reorientar la estrategia de "marketing" y promoción de los servicios de cooperación técnica para mantener el posicionamiento interno y la sostenibilidad institucional.
- Necesidades de mayor capacitación para el personal técnico en la gestión de proyectos.
- Necesidad de acelerar la identificación y sistematización de experiencias en temas específicos de interés nacional.
- Necesidad de mayor agresividad y profesionalización en las negociaciones.
- Necesidad de un sistema de información gerencial que facilite la toma de decisiones a nivel de dirección y reduzca el riesgo.
- Necesidad de fortalecer un sistema de información integrado que facilite la generación de nuevas propuestas de cooperación y el seguimiento y evaluación de los vigentes.
- Alta dependencia de fuentes externas de financiamiento tradicionales.
- Necesidad de mayor integración y coordinación de las tareas técnico - administrativas.
- Necesidad de identificar y/o capacitar a técnicos internos especializados; y fortalecer el proceso de desarrollo y profesionalización de los recursos humanos de la ACT.

### 2.3 Definición de la Demanda por Servicios de Cooperación Técnica

De acuerdo a la información suministrada por las diferentes herramientas utilizadas en el proceso de planificación se puede definir que, dentro de las áreas de competitividad, desarrollo rural y sustentabilidad ambiental, los problemas prioritarios para el sector agropecuario, son los que se presentan a continuación :

**Priorización de problemas relacionados con la agricultura**

Prioridad	Competitividad	Desarrollo Rural	Deterioro Recursos Naturales
1	Baja productividad	Acceso a mercados	Políticas inadecuadas



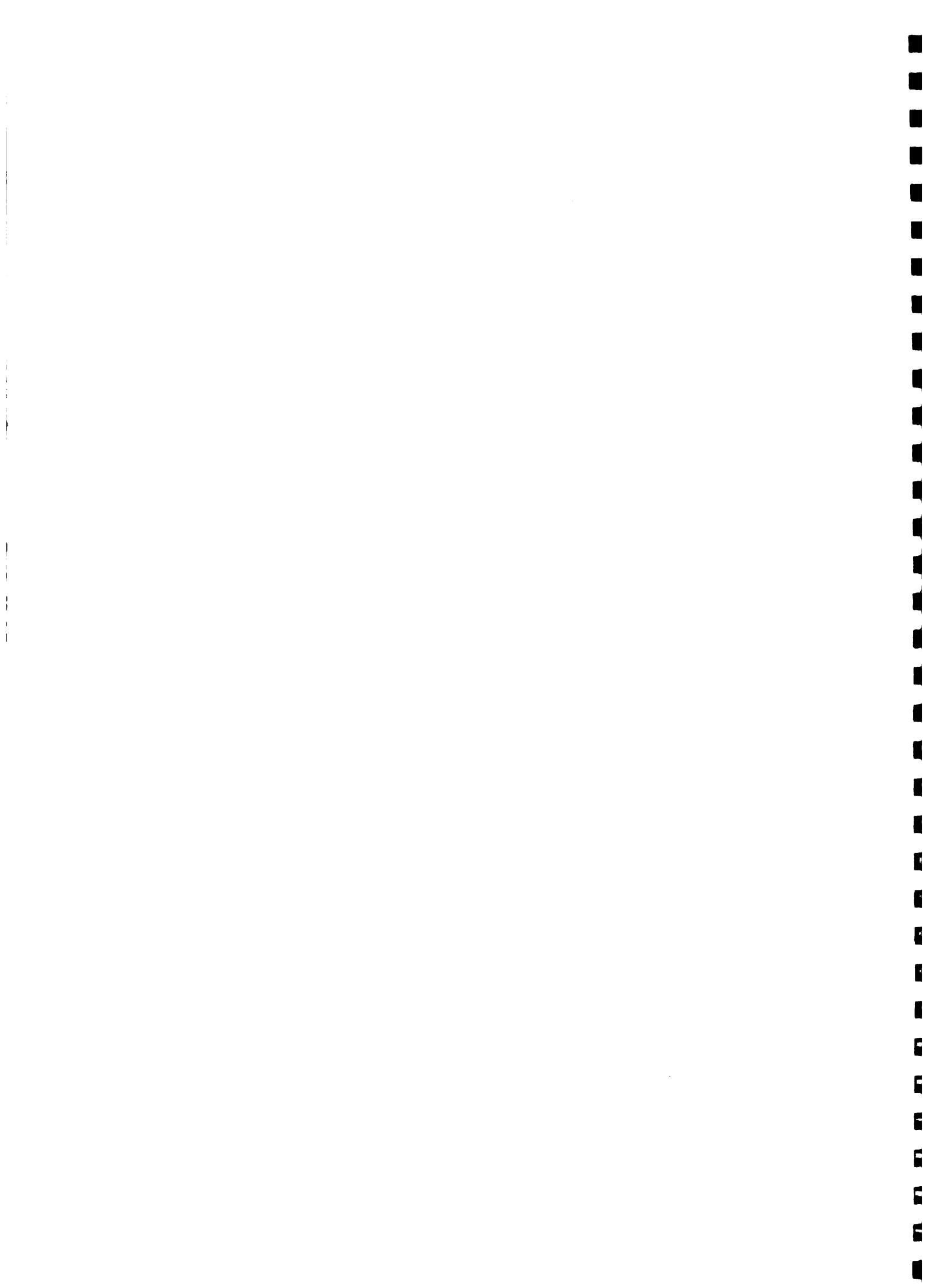
Prioridad	Competitividad	Desarrollo Rural	Deterioro Recursos Naturales
2	Mala calidad	Baja productividad	Tecnología inadecuada
3	Acceso a información	Concentración de pobreza	Educación - capacitación
4	Acceso a mercados	Falta de financiamiento	Escasos incentivos

El cuadro anterior confirma las diferentes hipótesis que se han propuesto en varios estudios sectoriales respecto a las principales restricciones para la competitividad de los productos agrícolas ecuatorianos y que están relacionados con :

- Un marco de políticas que históricamente han limitado el desarrollo sostenible del sector agropecuario.
- La baja productividad y las limitaciones en temas relacionados con los servicios de: tecnología, encadenamientos, capacitación, asistencia técnica, financiamiento, información, etc.
- El débil acceso a mercados externos debido a políticas poco efectivas con el objetivo de la promoción de exportaciones.
- Existencia de una dicotomía tradicional-moderno en el sector agropecuario que impide los encadenamientos productivos y mantiene elevados los índices de pobreza rural.

Con base en la información presentada, los equipos de planificación estratégica han concertado que los servicios de cooperación técnica, en el área relacionada con la agricultura comercial (competitividad), deberán estar orientados hacia la satisfacción de la siguiente demanda:

- *Apoyo a la creación y modernización de sistemas de información;*
- *Apoyo a la modernización sectorial público y privado;*
- *Asesoramiento en la formulación de políticas;*
- *Capacitación y educación para el sector agropecuario;*
- *Sostenibilidad ambiental de la agricultura y manejo adecuado de recursos naturales;*
- *Apoyo a la organización gremial;*
- *Modernización de los servicios agropecuarios; y,*
- *Apoyo a la generación y mejoramiento de la Infraestructura.*





Por otro lado, para el área relacionada con el pequeño y mediano productor (equidad y desarrollo rural sostenible), se puede definir que la orientación de la demanda de los servicios de cooperación esta orientada hacia los siguientes aspectos:

- *Apoyo al desarrollo de un nuevo sistema financiero para el desarrollo rural ;*
- *Apoyo para el cambio de los sistemas de producción familiares hacia un enfoque empresarial de la agricultura ;*
- *Convocar a campesinos, profesionales e instituciones interesadas en la presentación de propuestas para el desarrollo rural sostenible ;*
- *Apoyar la incorporación del enfoque de agricultura ampliada dentro del desarrollo rural ;*
- *Sistematizar experiencias de apoyo a la pequeña producción, en temas como fomento productivo, comercialización, asistencia técnica, capacitación, entre otras, que permitan multiplicar los efectos positivos ;*
- *Apoyar el Desarrollo Rural Sostenible desde la perspectiva de la descentralización y la participación local y microregional ; y,*
- *Apoyar una estrategia de capacitación campesina integral.*



## **II. ESTRATEGIA DE COOPERACION DEL IICA EN ECUADOR**

### **1. Orientaciones Estratégicas para la Acción**

La Agencia de Cooperación Técnica del IICA en el Ecuador se define como :

*Una organización sistémica cuyos valores de responsabilidad social, honestidad y eficiencia, se comprometen al logro permanente de la excelencia técnico - administrativa y a la prestación de un servicio de cooperación técnica agrícola de alta calidad.*

Por esto se ha concretado la visión institucional para el año 2002 en los siguientes términos:

*Contribuir en la inducción y ejecución de acciones dirigidas a aumentar el bienestar de los actores económicos en el sector agropecuario del Ecuador, con una Agencia de Cooperación Técnica moderna, referente, líder, facilitadora y articuladora en los temas de la agricultura renovada y el desarrollo rural sostenible; y, caracterizada por una alta capacidad estratégica, sinérgica y operativa.*

Dentro de este marco conceptual, la ACT del IICA en Ecuador se ha propuesto como Misión Institucional lo siguiente :

*Ofrecer Servicios de Cooperación Técnica de alta calidad, estratégicos e innovativos que permitan formular, analizar, discutir e implementar propuestas que sistematicen las necesidades de desarrollo de los sectores público y privado agropecuarios y rurales en un marco de competitividad, equidad y sostenibilidad.*

El proceso de planificación ha permitido definir cinco grandes esferas de clientes de los servicios de cooperación técnica de la ACT-Ecuador. Clasificados de acuerdo a la homogeneidad de su demanda y los requerimientos específicos que ellos tienen de la Agencia son los siguientes:



1. Sector Privado : En el que están involucrados gremios, organizaciones campesinas, universidades, empresas, microempresas, ONG's, entre otros que requieren fortalecimiento, experiencias y organización ; y, de las cuales se busca Alianzas, recursos financieros y apoyo como grupos de enlace.
2. Sector Público Central : Formado por Ministerios y otras instituciones del gobierno Central que demandan servicios de asesoramiento, capacitación y administración; y, de quienes la ACT requiere apoyo político, recursos financieros y coordinación de acciones.
3. Gobiernos locales : En el que participan municipios, consejos provinciales, juntas, entre otras instituciones que demandan del IICA propuestas de proyectos, asistencia técnica y administración descentralizada; de estos organismos la ACT necesita apoyo logístico, información y alianzas.
4. Instituciones financieras : Sean nacionales o internacionales, estas instituciones demandan el manejo eficaz y eficiente de los recursos financieros, así como impactos positivos reales en los proyectos financiados. De estos organismos, la ACT requiere recursos externos, compromiso y seriedad.
5. Clientes internos : Formado por los funcionarios, empleados y consultores de la ACT, del Centro Regional Andino y la Sede Central; quienes demandan seguridad, estabilidad, confianza y cumplimiento de los compromisos; y, de quienes se busca responsabilidad, calidad y excelencia.

Vinculando de manera lógica los objetivos institucionales del IICA; las orientaciones del Centro Regional Andino; la identificación de la Visión y Misión en el país; y, la demanda de los diferentes grupos interesados en los servicios de la ACT, se delineó el objetivo de las acciones en el Ecuador para el período 1999-2002 en los siguientes términos :

*Contribuir a elevar la competitividad del sector agropecuario y disminuir los niveles de la pobreza rural, con el aprovechamiento eficiente del talento humano, de los recursos naturales y de las instituciones nacionales.*

## **2. Enfoques fundamentales de la cooperación técnica**

Los cambios en el entorno y la dinámica de la demanda por servicios de cooperación, obligan a que cada uno de los instrumentos y acciones de cooperación



técnica del IICA en Ecuador estén enmarcados dentro de cuatro enfoques o valores fundamentales<sup>1</sup> que los cruzan de forma transversal:

- i) Reconocer la necesidad de alcanzar un Desarrollo Humano que revalorice los principios, costumbres y conductas de las sociedades rurales, y transforme las relaciones asimétricas que mantienen con la economía nacional y la sociedad global. Adicionalmente se deberá reconocer a la familia campesina como un sistema social y productivo, destacando equitativamente la participación de hombres y mujeres, y abriendo la posibilidad de internalizar nuevos conocimientos.
- ii) Reconocer la importancia de ver a la agricultura con una visión renovada, es decir, desde un contexto mas Amplio, de agregación de valor mediante los encadenamientos productivos, en los que intervienen diversos actores para atender el mercado y contribuir a su propio desarrollo. La agricultura debe entenderse como un sistema que potencia y compatibiliza la competitividad, la sustentabilidad de los recursos naturales y la equidad social de la cadena agroalimentaria.

Con esta visión renovada se busca inducir una transformación productiva y comercial de la agricultura, para elevar los niveles de competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

- iii) Reconocer la necesidad de promover sistemas de producción agropecuarios que internalicen la Sustentabilidad de los Recursos Naturales y favorezcan la lucha contra la contaminación ambiental y contra el deterioro de aguas, suelo, flora y fauna.
- iv) Fortalecer el proceso de integración entre el sector público y privado agropecuario a través de la Innovación Institucional, incorporando permanentemente a la amplia gama de nuevos agentes económicos y sociales que se involucran al sistema agroalimentario.

De esta forma se busca contribuir a impulsar la nueva institucionalidad público - privada, cuyos procesos decisorios sean mas participativos, garantizando el proceso de transformación integral de los sectores agropecuario y rural.

---

<sup>1</sup>/ En el anexo No. 1 se puede apreciar la visión estratégica de la cooperación técnica del IICA en el Ecuador, en la que se destacan los enfoques estratégicos, las áreas de cooperación, los temas prioritarios y los instrumentos de cooperación.





### **3. Áreas Estratégicas para los servicios de cooperación<sup>2</sup>**

Los servicios de cooperación del Instituto se enmarcan dentro de las seis áreas estratégicas que se organizan, de acuerdo la Plan de Mediano Plazo del IICA 1998-2002, en dos conjuntos recíprocamente complementarios que a la vez de fortalecerse en la acción, enriquecen mutuamente sus contenidos. El primero comprende cuatro áreas: Políticas y Comercio; Ciencia, Tecnología y Recursos Naturales; Sanidad Agropecuaria; y, Desarrollo Rural Sostenible. El segundo incluye dos áreas estratégicas que son, dado su carácter universal, ejes articuladores del sistema de cooperación técnica institucional: Capacitación y Educación, e Información.

En Ecuador, el IICA busca articular y concertar estas áreas de cooperación técnica en acciones integrales que favorezcan el desarrollo agropecuario y rural sostenible. Por esta razón se han definido 14 valores fundamentales y articuladores que se convierten en los ejes que facilitarán la transformación del paradigma tradicional de desarrollo.

1. Pasar de una visión que privilegia a la finca, a una que privilegia la microregión, la comunidad y la organización.
2. Pasar de una visión exclusivamente rural, a una que toma en cuenta la interrelación rural/urbana.
3. Pasar de una que privilegia la producción primaria, a una que considera la cadena agroalimentaria y sus actores.
4. Pasar una que se basa solo en los ingresos provenientes de la agricultura, a otra que incorpora las actividades no agrícolas como artesanía, servicios, turismo, etc.
5. Pasar del privilegio de la producción, al del ordenamiento y manejo racional de los recursos naturales y el mercado.
6. Pasar de una que refuerza solo la organización gremial, a una que estimula y apoya la capacidad empresarial y la gestión para el desarrollo.

---

<sup>2</sup> /. Las áreas estratégicas para los servicios de cooperación técnica responden a los mandatos del PMP del IICA 1998 - 2002



7. Pasar de una visión basada en las instituciones públicas ligadas al Desarrollo Rural, a una que prioriza la participación de la Sociedad Civil y su articulación con el Sector Público.
8. Pasar del énfasis en el agricultor "jefe de familia", a la familia y la equidad de género.
9. Pasar de una visión que se centra en aspectos productivos, a una visión de desarrollo a largo plazo basada en la educación, la capacitación y la cultura.
10. Pasar de propuestas que privilegian exclusivamente los resultados en el corto plazo, a una que sin descuidar las necesidades de corto plazo, asegura su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
11. Pasar de acciones tradicionales de participación de jefes de familia, a un desarrollo del capital humano joven que viabilice el cambio para la sostenibilidad.
12. Pasar de Programas o Proyectos Nacionales, a Proyectos de Desarrollo Local con plena participación de los actores.
13. Pasar de una política sectorial, a una Política de Estado que involucre a toda la sociedad en la lucha contra la pobreza.
14. Pasar de una visión basada en el paternalismo, a una sustentada en la economía y cultura solidaria.

#### ***4. Prioridades temáticas***

La Cooperación Técnica del IICA en el Ecuador, durante el período 1999-2002, focalizará su acción y sus servicios de cooperación dentro de un marco que contempla seis prioridades temáticas interrelacionadas: que responden a la necesidad de eliminar las dicotomías tradicionales, mantenidas en el país, respecto al sector agropecuario, entre las que se pueden destacar: Desarrollo agropecuario vs desarrollo rural ; Producción comercial vs producción de subsistencia ; Gremios vs organizaciones campesinas ; Ambito urbano vs ámbito rural ; y, Sector oficial vs Privado.

La identificación de las prioridades temáticas responde al análisis previo de las tendencias del entorno, a la demanda por servicios de cooperación, al autodiagnóstico de la capacidad institucional, al Plan de Mediano Plazo, a las orientaciones del Centro Regional Andino, y a la definición de las orientaciones estratégicas de la ACT-Ecuador.

Es así que dentro del proceso de planificación estratégica se han definido los siguientes seis prioridades temáticas, en las que se deberán concentrar los



esfuerzos de los instrumentos y servicios de cooperación técnica; ya que se ha determinado que la ACT tiene mayor demanda, cuenta con capacidad técnico-administrativa y con las ventajas competitivas suficientes para responder con excelencia.

- i) Modernización de los servicios agropecuarios.*
- ii) Fortalecimiento de la institucionalidad público - privada.*
- iii) Agroindustria, comercialización, agroexportación y negocios internacionales.*
- iv) Organización empresarial, participación y autogestión campesina.*
- v) Modernización del sistema financiero agropecuario y rural*
- vi) Descentralización, desarrollo local y microregional.*

Es importante destacar que en todos los instrumentos y acciones de cooperación de la ACT, se incorporará intrínsecamente el criterio de preservación de los recursos naturales y el equilibrio ambiental, cuidando particularmente la protección de la biodiversidad y los recursos genéticos, así como el freno a la contaminación de agua, suelo y aire. El concepto de cuencas y microcuencas, dentro del lineamiento de sostenibilidad, estará asociado al desarrollo local y regional.

De esta forma se pretende hacer de los objetivos primordiales del IICA a nivel hemisférico : Desarrollo Rural Humano y Desarrollo Agropecuario Sostenible, un sólo objetivo que articule y permita la convergencia de las áreas de cooperación<sup>3</sup> hacia el mejoramiento del bienestar del campesino, del pequeño, del mediano y del grande empresario agropecuario.

Dentro de estos temas prioritarios, el IICA deberá concentrar los recursos y talentos con una visión de competitividad y sostenibilidad institucional de mediano y largo plazo, que le permita mantener y consolidar su imagen y posicionamiento dentro de las instituciones del sector público y privado ecuatoriano.

---

<sup>3</sup> / En el anexo número 2 se puede ver el proceso hacia una visión estratégica convergente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

Para esto se ha iniciado un proceso de definición y elaboración de perfiles y propuestas de políticas, programas, estrategias, proyectos y servicios priorizados en función de los siguientes criterios:

- Grado de proactividad e innovación de las propuestas.
- Relación directa con el marco estratégico de la cooperación técnica del IICA en Ecuador.
- Relación directa con las prioridades y la política del Gobierno Nacional.
- Posibilidades de financiamiento.
- Contribución al mejoramiento de los talentos humanos y su base productiva.
- Experiencia y capacidad institucional del IICA y posibles aliados.
- Interrelacionamiento entre las áreas estratégicas para los servicios de cooperación. Efecto sinérgico.

### ***5. Principios para la acción***

Para lograr la excelencia de los servicios de cooperación dentro de las prioridades temáticas determinadas en el punto anterior, se requiere que se desarrollen ciertos principios de acción, tanto a nivel externo como interno; y, que se relacionan con la gestión estratégica y participativa del Instituto.

#### ***A nivel externo:***

- a. Promover el relacionamiento interinstitucional público y privado.
- b. Formular y presentar nuevas propuestas de amplia cobertura y gran impacto a autoridades nacionales y organismos financieros nacionales e internacionales.
- c. Buscar la cooperación para la definición de estrategias y políticas nacionales y sectoriales.
- d. Desarrollar alianzas para el fortalecimiento de la capacidad técnica y financiera de la ACT.
- e. Formular propuestas de desarrollo local que involucra cuencas, microcuencas, municipios y provincias.
- f. Sistematizar experiencias nacionales y regionales sobre temas de interés para los actores públicos y privados.





*A nivel interno:*

- a. Desarrollar sistemas de información modernos y oportunos para apoyar la toma de decisiones a nivel gerencial y directivo, la actualización técnica de las Areas de Concentración y que faciliten el proceso de seguimiento y evaluación.
- b. Desarrollar la capacidad estratégica para el ofrecimiento de servicios de la ACT como una función permanente.
- c. Buscar el mejoramiento continuo del talento humano vinculado con la Agencia de Cooperación Técnica.
- d. Realizar análisis coyunturales de la situación social y económica del país, a través de la sistematización de referencias estadísticas y elementos cualitativos, referidos especialmente al desarrollo agropecuario y rural.
- e. Aumentar la interacción de técnicos y personal administrativo.
- f. Crear y usar capacidad para movilizar información especializada (Sede, CReA y ACT's).

De esta forma se orientarán los proyectos, convenios y otras acciones de cooperación hacia la calidad y el mejoramiento continuo de los mismos.



### **III. MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COOPERACION TECNICA**

#### **1. Esquema funcional**

En concordancia con el marco estratégico anterior, el IICA en Ecuador ha decidido impulsar el conjunto integral de sus actividades, mediante la interacción de tres elementos:

- a. Las interrelaciones técnico-administrativas, que incluyen las responsabilidades respecto a proyectos y convenios, y que por lo general constan en los correspondientes instrumentos de cooperación, estarán dirigidas a elevar constantemente su eficiencia mediante el mejoramiento continuo y la búsqueda de la calidad total de los servicios, mejorar la capacidad competitiva del Instituto en el Ecuador, garantizar la sostenibilidad institucional, y perfeccionar la articulación regional y hemisférica de la ACT.
- b. Un esquema de acción innovador y proactivo, mediante el cual todos los funcionarios y profesionales del IICA en Ecuador, incluyendo consultores, se incorporarán a un conjunto de procesos integrados e interrelacionados de actividades innovadoras, que pretenderán responder, con calidad y efectividad, a tres necesidades :
  - Atender de manera más eficiente, flexible y práctica, a las demandas actuales, emergentes y potenciales de la cooperación técnica agroalimentaria en el país, así como a la identificación, concertación e implantación de los instrumentos de cooperación.
  - Ampliación del impacto de las actividades del IICA en el sector agroalimentario ecuatoriano y en el bienestar de la población rural, mediante un proceso integral y continuo de información-formación teórico y práctico. Para lograr esto, se buscará elevar sinérgicamente la productividad técnica y las potencialidades profesionales de los talentos humanos del Instituto, apoyándose en el respaldo institucional nacional, regional y hemisférico.
  - Fortalecer el posicionamiento institucional del IICA en Ecuador, elevando su capacidad competitiva para garantizar su sostenibilidad institucional en el mediano y largo plazo.

2025年12月31日

- c. Diseño, implementación y monitoreo de una estrategia de mercadeo y promoción para los servicios de cooperación técnica actuales y potenciales del IICA en Ecuador, para consolidar el liderazgo y posicionamiento institucional en temas de desarrollo agropecuario y lucha contra la pobreza.

La coordinación de estos tres elementos estará orientada al análisis, selección, ejecución y promoción, de manera planificada y organizada, de una serie de innovaciones e iniciativas de transformación institucional con miras a alcanzar la meta de la excelencia en la prestación de los servicios de cooperación técnica y administrativa.

La gerencia participativa será la herramienta de gestión básica, que facilitará la constante elevación de la calidad de los procesos, productos y servicios del Instituto, y el desarrollo constante de sus talentos humanos. Todos los espacios del esquema de acción estratégica se conciben en íntima conexión con las instancias de responsabilidad correspondientes a la estructura organizativa de la ACT. En este sentido, la interacción técnica-administrativa constituye un elemento fundamental para el cumplimiento de las orientaciones estratégicas que convierten a esta ACT en un organismo sistémico, comprometido con el país y vinculada activamente al CReA y a la Sede del IICA.

## ***2. Organización Institucional***

La concepción de la gerencia participativa y estratégica, junto con el modelo de organización institucional en función de redes (consorcios), implementado en la Sede Central del IICA, ha permitido consolidar un sistema de operación en base a grupos y equipos de trabajo, compuestos por personal técnico y administrativo; y por temas específicos dependiendo del caso.

### **2.1 Estructura Organizacional**

La Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Ecuador está estructurada en base a tres unidades que interactúan de forma sinérgica y articulada: Dirección y Representación; Coordinación Técnica y Operaciones; y Administración y Finanzas.

La Dirección y Representación se define como una infraestructura de orientación, conducción, coordinación y monitoreo de toda la organización sistémica, así como de definición de la política institucional y del diseño de la proyección de la imagen institucional. Para tal efecto, sus funciones centrales son: servir como

天 地 人 和 萬 物 之 理 無 不 備 載 其 書 之 多 亦 不 可 勝 數 矣 夫 聖 賢 之 道 豈 易 知 哉 然 則 聖 賢 之 道 豈 易 知 哉 然 則 聖 賢 之 道 豈 易 知 哉

coordinador y articulador sinérgico de las otras unidades y de los instrumentos de cooperación técnica con el entorno; así como también, construir los espacios e instancias en los cuales se produzca un potenciamiento institucional constante.

Esta unidad está fundamentada por un equipo de trabajo conformado por el Representante del IICA en el país, los coordinadores de áreas de cooperación y convenios multinacionales, la administradora, el asistente de gerencia, la secretaria de la representación.

Las decisiones o recomendaciones del Representante del IICA en Ecuador, serán concebidas como el núcleo central de directrices que emanarán hacia el conjunto de la organización. Estas decisiones se tomarán con base en instancias de asesoramiento general y/o especializado para temas específicos. Las decisiones mantendrán estrecha relación con las políticas de acción regionales enmarcadas en los lineamientos del CReA y las políticas institucionales de la Sede Central.

Las decisiones estratégicas tomadas por la Representación, en función del asesoramiento de los diferentes comités y equipos de trabajo, siempre serán consultadas y comunicadas, a nivel de la Dirección del Centro Regional Andino y de los diferentes consorcios de la Sede Central en un intento por fortalecer el interrelacionamiento y apoyo institucional.

La Unidad de Coordinación Técnica y Operaciones articula sinérgicamente todas las acciones de cooperación técnica del IICA en el país, esto es, el universo de proyectos, instrumentos y servicios de ámbito nacional, así como los componentes de programación nacional de los proyectos multinacionales con sede en la ACT. Para impulsar sus logros, reconocerá dos subconjuntos de tópicos y acciones, que funcionarán sólidamente articulados y comunicados:

- a. Seguimiento de acciones y actividades que apoyen la competitividad y el desarrollo general del sector agroalimentario y la atenuación del empobrecimiento campesino.
- b. Formulación, presentación e implementación de los instrumentos de cooperación técnica.

Esta unidad esta formada por un equipo de trabajo compuesto, por los coordinadores de áreas y de proyectos nacionales y multinacionales. La función básica del consorcio es la gestión y coordinación de los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica. Adicionalmente, esta unidad programará





eventos para el intercambio de puntos de vista técnico-administrativos y la socialización de conceptos y metodologías con los actores sociales.

La Unidad de Administración y Finanzas sustenta la eficiente gestión de los recursos tanto institucionales como externos. Se fundamenta en base a tres subconjuntos de actividades, que desde un inicio interactúan de forma dinámica:

- a. Actividades de administración financiera y contable, encaminadas al más eficiente manejo financiero de la ACT, dentro del marco de reglas institucionales y el entorno macroeconómico del país.
- b. Actividades de administración y desarrollo de talentos humanos, que garanticen el estricto cumplimiento legal de los relacionamientos laborales, y consoliden el plan de profesionalización, capacitación y bienestar del personal de la ACT.
- c. Actividades de logística y abastecimiento en base al diagnóstico y evaluación de necesidades reales y a una estrategia de selección de proveedores de calidad, experiencia y garantía.

## 2.2 El Consejo de Coordinación Técnica

La articulación funcional de los líderes de las unidades operativas (Representante, Coordinadores y Administradora) se realiza dentro del Consejo de Coordinación Técnica (CCT) que se convierte en un espacio de generación proactiva de tres tareas innovadoras :

- Ser un cuerpo asesor, para analizar y realizar proposiciones respecto a los temas que planteen el Representante, los miembros del Consejo u otros niveles vinculados al Instituto.
- Servir como vehículo de comunicación y operación de las decisiones gerenciales de la institución, para su implementación descentralizada y participativa de una forma más armónica, estratégica y complementaria.
- Desarrollar e implementar mecanismos de Seguimiento, Coordinación, Estrategia e Inducción



La finalidad de este consejo es identificar y ajustar permanentemente los lineamientos estratégicos y operativos de la ACT, así como anticiparse a proponer los reordenamientos que deban presentarse para elevar la competitividad y garantizar la sostenibilidad institucional.

Este equipo de trabajo está llamado a mantener un análisis permanente de las transformaciones del entorno internacional, nacional, macroeconómico, político, social y sectorial, y su incidencia en la cooperación técnica del IICA, difundiendo las reflexiones y recomendaciones en los ámbitos pertinentes, tanto a nivel interno como externo.

Además deberá proponer los planteamientos estratégicos y operativos necesarios en la formación y uso de talentos humanos, y en la dinamización de los sistemas de información internos y externos de la ACT.

Dependiendo del tema a tratarse y de la prioridad e importancia de las decisiones que la Representación del IICA se vea obligada a tomar, el CCT puede incrementarse, en el denominado CCT ampliado, el mismo que puede contar con la participación de autoridades nacionales e institucionales, técnicos y especialistas de los proyectos, consultores, líderes de opinión relacionados con el instituto, entre otros, que permitirán un mejor asesoramiento en la toma de decisiones.

### **2.3 Los Grupos de Reflexión y Acción Estratégica (GRAE's)**

Como resultado del proceso de planificación estratégica de la ACT-Ecuador, se ha definido la necesidad de organizar la estructura técnica básica de la agencia en virtud de las áreas estratégicas y de las prioridades temáticas definidas anteriormente.

En este sentido, se ha propuesto la constitución y consolidación de Grupos de Reflexión y Acción Estratégica (GRAE's), que son unidades constituidas por personal técnico de la ACT, especialistas de otras unidades del Instituto y otras organizaciones aliadas, que tienen el propósito de generar pensamiento y acción estratégica para promover el desarrollo del sector agrícola y medio rural del país.

El marco estratégico orientador de estos grupos (equipos) de trabajo se define de la siguiente manera:



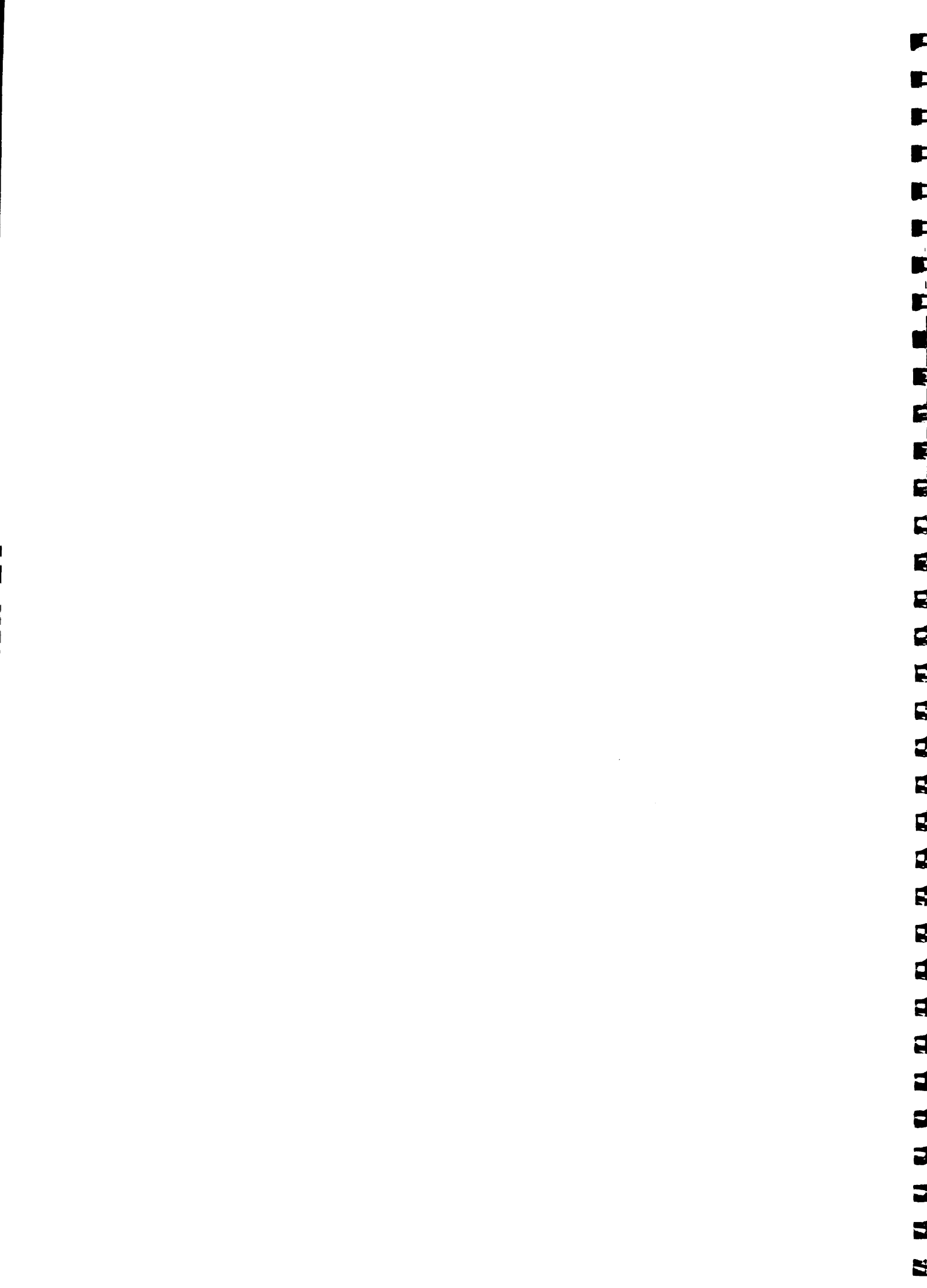
- Asignar como prioridad el servicio al cliente.
- Operar y articular acciones con base a una visión 2020 del sector agrícola nacional.
- Efectuar un esfuerzo conjunto y permanente de coeducación para desarrollar las capacidades individuales y grupales de pensamiento y acción estratégica.
- Consolidar la sostenibilidad y competitividad de las actividades del Instituto en el Ecuador.
- Potenciar la acción del Instituto a través de articulaciones y alianzas estratégicas.

Las principales funciones de los GRAEs son:

- Constituir unidades permanentes de reflexión y estudio sobre temas específicos.
- Orientar las acciones de la ACT dentro de las áreas de acción estratégica y las prioridades de corto y mediano plazos.
- Generar nuevas propuestas de acción para la ACT en función de la sostenibilidad institucional.

Los principales productos esperados de los GRAEs son los siguientes:

- a. Planes de acción orientadores para cada tema. Estos planes, deben contener un análisis de la situación relevante para cada tema, una identificación de objetivos a largo plazo a alcanzar, una exploración de las rutas alternativas para alcanzar tales objetivos, y una identificación de los pasos estratégicos y operativos más convenientes a seguir por parte de la ACT.
- b. Políticas y Lineamientos estratégicos sugeridos para el país en cada tema, formulados con base en el análisis e interpretación periódico de la realidad y el entorno que envuelve la agricultura y el desarrollo rural nacional.
- c. Identificación de posibles eventos (foros, debates, mesas redondas, seminarios, conferencias, etc.) a realizar en cada tema, para enriquecer la información, discusión y comprensión del potencial y limitaciones nacionales.



- d. Identificación de potenciales aliados del Instituto en los diferentes temas y formulación de propuestas de convenios, que permitan el fortalecimiento y posicionamiento temático del Instituto.
- e. Mecanismos de diálogo mediante foros electrónicos o de otra índole para temas específicos.
- f. Generación de nuevas ideas de proyectos para la ACT y formulación de perfiles de inversión o cooperación técnica.
- g. Asistencia técnica a otros equipos o unidades del Instituto, o a clientes u organizaciones externas al Instituto, dentro y fuera del país.

Para cumplir efectiva y eficientemente su labor, los GRAEs requerirán del suministro de los siguientes insumos y apoyos:

- Documentación y bibliografía de punta en cada tema.
- Acceso a fuentes de información por vías electrónicas.
- Contactos con especialistas en cada tema en las diferentes unidades del IICA, en los ámbitos nacional, regional y hemisférico.
- Participación en eventos de capacitación o discusión.
- Contactos y/o visitas a personas y entidades de excelencia en cada tema.

En el caso de la ACT - Ecuador, se han identificado cuatro GRAE's fundamentales: Agronegocios y PYMES; Desarrollo local; Agroambiente; Servicios profesionales. Los mismos que responden al conjunto de áreas de concentración estratégica definidas en la "Visión Estratégica para la Innovación de la Cooperación Técnica" del IICA en Ecuador<sup>4</sup>.

Adicionalmente, y de manera específica, dos GRAEs, el de Planeamiento Estratégico y el de información tendrán la función de apoyar el trabajo de todos

---

<sup>4</sup> /. Las áreas de concentración estratégica se han definido como aquellos temas en los que se concentran las demandas de cooperación técnica a nivel país, y en las que la ACT ha desarrollado ventajas competitivas que le permiten atenderlas con efectividad y son: Desarrollo agroempresarial y autogestión; Agroexportación y negocios internacionales; Fortalecimiento de la Institucionalidad público - privada; Modernización de servicios agropecuarios; Desarrollo microregional y local; y, Proyectos e inversiones.





los otros grupos. El GRAE de Planeamiento actuará para generar en la ACT una cultura de pensamiento y acción estratégica. Este grupo tendrá la función de asegurar la continuidad, enriquecimiento constante y efectividad de los procesos de planeamiento de la ACT. Para lograr esto, promoverá la realización de actividades que posibiliten el desarrollo del pensamiento y la acción estratégica, permitan uniformar criterios y enfoques metodológicos y conceptuales en materia de planeamiento, y faciliten el seguimiento y evaluación periódico del proceso.

El GRAE de información, por su lado, promoverá la plena utilización de los avances tecnológicos en materia de información y comunicaciones, para apoyar y hacer más efectivo el trabajo de los diferentes grupos.

## 2.4 Otros Equipos de Trabajo y Comités

Paralelamente al Consejo de Coordinación Técnica se han articulado una serie de equipos de trabajo técnicos y administrativos que facilitan y apoyan la toma de decisiones en aspectos y temas puntuales. Estos comités o consorcios, dependiendo del tema específico, son liderados por el representante, los coordinadores de áreas y proyectos, o la administradora de la ACT, dependiendo del caso. A continuación se detallan su conformación y principales funciones.

Consortio	Composición	Funciones principales
Grupo de Trabajo Operativo	Administradora, Especialistas de finanzas, recursos humanos y logística, Otros vinculados al área administrativa y financiera.	Definir los objetivos del consorcio de Administrativo-Financiero, proponer manuales, generar información para la toma de decisiones, etc.
Recursos Humanos	Administradora, Especialista en Recursos Humanos, Coordinadores, Otros	Asesorar en situaciones laborales como contrataciones, salarios, rotación de personal, aspectos legales, bienestar del personal, etc.
Finanzas	Administradora, Especialista en Finanzas, Consultores financieros contratados para proyectos, Coordinadores, Otros	Asesorar en temas como el análisis de la situación financiera de los convenios, situación de contrapartidas nacionales, alternativas de cobra, presentación de reportes, etc.
Competitividad	Coordinador área II, consultores del área, especialistas de proyectos, Otros.	Apoyar la toma de decisiones respecto a convenios y proyectos en ejecución, definir propuestas



Consortio	Composición	Funciones principales
		para la competitividad y sostenibilidad institucional, realizar un seguimiento del entorno y las implicaciones para el IICA.
Desarrollo Rural	Coordinador área IV, consultores del área, especialistas de proyectos, Otros.	Apoyar la toma de decisiones respecto a convenios y proyectos en ejecución, definir propuestas para la competitividad y sostenibilidad institucional, realizar un seguimiento del entorno y las implicaciones para el IICA.

### ***3. El relacionamiento externo***

#### **3.1 Grupos Consultivos Externos**

El relacionamiento externo es viabilizado con la institucionalización y consolidación de Grupos Consultivos Externos, que se constituyen en un espacio interinstitucional e interdisciplinario con capacidad, tanto para el análisis de la problemática nacional y sectorial, cuanto para la elaboración de propuestas y para la generación de mecanismos de coordinación e intercambio de información entre el Estado y la Sociedad Civil.

Los grupos consultivos externos permiten a esta ACT fortalecer el posicionamiento institucional del IICA, mantener un relacionamiento directo con líderes de opinión representativos del sector público y privado, mantenerse actualizada respecto a los cambios del entorno, y orientar las acciones a:

- Desarrollar un pensamiento nacional para la generación de Políticas de Estado orientadas al aumento de la competitividad sectorial, al combate a la pobreza rural y al desarrollo agropecuario y rural sostenible,
- Definir mecanismos para racionalizar y potenciar las capacidades de los organismos públicos y privados,
- Facilitar la formación de un espacio interinstitucional de carácter técnico pero con respaldo político,
- Identificar e impulsar formas activas de participación institucional y de organización gremial y campesina, y



- Analizar los problemas y plantear soluciones a la problemática del aparato institucional público y privado

Actualmente se encuentran en una etapa de consolidación los grupos consultivos de Desarrollo Rural y de Competitividad ; y adicionalmente, en etapa de formación dos adicionales, uno para Innovación Tecnológica y otro para Sanidad Agropecuaria<sup>5</sup>.

### 3.2 Alianzas

La ACT construirá alianzas y acuerdos con las principales fuentes internacionales de recursos (BM/BID/SNV/COSUDE/GTZ/FIDA/CAF/Gobierno de Holanda, entre otros) para la ampliación y profundización del impacto de sus acciones. Paralelamente, buscará la complementariedad eficiente con las acciones de otros organismos calificados de cooperación técnica, nacionales e internacionales, reduciendo el riesgo de la concentración de recursos externos.

El sector privado agropecuario será, según cada caso, beneficiario y/o participe de las acciones de cooperación técnica, siempre concebido a escala de cadenas agroalimentarias o de gremios de producción o comercialización. Se fortalecerán las relaciones con ONG's para la generación de nuevas propuestas de políticas y proyectos en los aspectos temáticos indicados anteriormente. Se fomentarán alianzas para el apoyo a las universidades y centros de investigación a través del fortalecimiento de las relaciones con la Confederación Nacional de Facultades de Ciencias Agrícolas (CONFCA)

Se realizarán alianzas con municipios y consejos provinciales para la generación de propuestas de desarrollo local y microregional dentro del marco de descentralización del Estado.

La mayor evidencia del impacto del Conjunto de las acciones de la ACT del IICA del Ecuador durante el período, estará dada en haber logrado una elevación del diálogo, la concertación y la coincidencia técnica, entre los decisores de políticas que inciden en el sector agroalimentario y los niveles representativos de los agentes privados agremiados.

---

<sup>5/</sup> En el anexo No. 4 se puede observar el relacionamiento de los grupos consultivos con la estructura interna de la ACT.



### **3.3 Articulación y convergencia de la Acción del IICA a nivel regional y hemisférico**

El CReA y la ACT-Ecuador intensificarán la relación aunando esfuerzos de tal manera que contribuyan al fortalecimiento de la capacidad institucional a los dos niveles.

El CReA contribuirá con el apoyo de los proyectos regionales a través de acciones concertadas que permitan crear capacidad nacional en los temas con prioridad estratégica. En la medida de lo posible se contará con proyectos nacionales derivados de la acción regional y que aseguren la sostenibilidad de la propuesta regional.

La ACT-Ecuador, a su vez, proporcionará el ámbito nacional para probar modelos y metodologías generadas a nivel regional y hemisférico y contribuirá con las experiencias nacionales posibles de extrapolar a otros países. La recuperación de experiencias, de modelos y metodologías es una labor que la ACT deberá promover y ejecutar.

Se impulsarán proyectos binacionales y regionales a través del CReA que generen impactos significativos sobre problemas comunes de los países andinos y busquen el desarrollo agropecuario y sostenible.

La Sede Central será quien ofrezca a la ACT y en general al IICA las orientaciones de política del instituto, las orientaciones técnicas, el apoyo financiero y técnico de alta especialización, y las experiencias exitosas de América Latina y el Caribe. Así mismo, contribuirá con el seguimiento y evaluación en asocio del CReA.

Se fortalecerá el apoyo y el diálogo con otras ACT's, regiones y Sede con el fin de determinar nuevas fuentes de ventajas competitivas técnicas y administrativas para el Instituto ; promoviendo que en la ACT Ecuador se concentren al máximo las orientaciones de la convergencia institucional en beneficio del país. Así mismo, la ACT-Ecuador ofrecerá al resto de ACT's, Regiones y Sede las experiencias, información y capacidades locales como contribución del desarrollo global del IICA y el desarrollo agropecuario sostenible del continente.

Aprovechando las ventajas competitivas del Instituto se fomentará el intercambio recíproco como medio para capacitación del personal técnico y administrativo ; y





para sistematizar experiencias, metodologías y resultados de proyectos nacionales, regionales y multinacionales.

Dentro de los lineamientos de la Sede Central y el CReA, se definirán mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan reproducir las experiencias exitosas de desarrollo agropecuario sostenible del continente en el Ecuador.

#### ***4. Actividades de apoyo al desarrollo institucional***

Como refuerzo a la modernización institucional, la ACT del IICA en Ecuador adopta algunas decisiones básicas, cuya implementación permite la más eficaz congruencia entre ingeniería institucional y el ajuste y redireccionamiento de las líneas de acción :

##### **4.1 Desarrollo de talentos humanos**

Se logrará este objetivo a través de la capacitación intensa y el constante desarrollo del bienestar del personal. Para ello :

- a. Se impulsará un proceso de capacitación e inducción institucional ampliado e integral, que se extenderá hacia los proyectos de campo y concentrado principalmente en :
  - Conocimiento e internalización del IICA como una estructura organizativa
  - Uso de Internet, correo electrónico y otros mecanismos de comunicación
  - Desarrollo de la capacidad de negociación
  - Actualización permanente de conocimientos específicos
- b. Interacción y rotación de personal, para lograr un conocimiento general dentro de cada área y prestar mejor apoyo institucional .
- c. Promover la Gerencia Participativa y el desarrollo individual
- d. Promover el desarrollo de actividades socio-culturales dirigidas a ampliar la integración técnico administrativa y el bienestar del personal.



e. Promover la vinculación y acuerdos con otros organismos nacionales e internacionales.

f. Crear el hábito del mejoramiento personal e institucional continuo.

#### **4.2 Incremento de la interacción técnico-administrativa**

Como una práctica imprescindible por avanzar hacia el cumplimiento del objetivo institucional, se buscará permanentemente :

a. Involucrar al personal administrativo, secretarial y de apoyo, en el conocimiento de los objetivos y realizaciones del área técnica, a través de charlas de formación continua y visitas de campo (por lo menos dos veces al año).

b. Comprometer la participación y aporte del área técnica en los procesos de mejoramiento administrativo constante.

c. Integrar los instrumentos de cooperación técnica y el apoyo administrativo mediante ejercicios conjuntos de evaluación de los avances de los diversos Convenios.

#### **4.3 Desarrollo de Sistemas de Información y comunicación**

El mejoramiento continuo de los servicios de cooperación técnica dependerá de un adecuado sistema de seguimiento y evaluación, por lo tanto se deberá desarrollar un sistema de información eficiente, basado en:

a. Definición de los requerimientos de información de las diferentes áreas de la Agencia determinando el flujo adecuado de la misma.

b. Estandarización a nivel institucional de la plataforma informática necesaria para satisfacer la optimización de procesos y actividades tanto técnicas como administrativas.

c. Diseño o adquisición de programas informáticos que aporten al desarrollo de los servicios de información, comunicación y documentación, buscando la participación de los Proyectos que se ejecutan en la ACT.



#### 4.4 Seguimiento y Evaluación institucional

Paralelamente a los regulares y reglamentarios mecanismos de seguimiento y evaluación vigentes en el Instituto, la ACT del IICA en Ecuador tenderá a establecer instancias de evaluación de su accionar como un todo, subrayando la estimación crítica del impacto de su acción global, esto es, la capacidad demostrada de su intervención en el Desarrollo del sector agropecuario y en la reducción de la pobreza rural.

El proceso de seguimiento permitirá atender de manera oportuna y eficiente la demanda por servicios de cooperación técnica; así como, los compromisos institucionales adquiridos por las áreas estratégicas, los consorcios y los instrumentos de cooperación en ejecución.

Igualmente, el proceso de evaluación se aplicará para estimar los avances transformadores e innovativos logrados en uno o varios de los procesos de cambio hacia la Transformación Institucional y que puedan generar efectos multiplicadores en beneficio del IICA, del país, la región y el hemisferio.

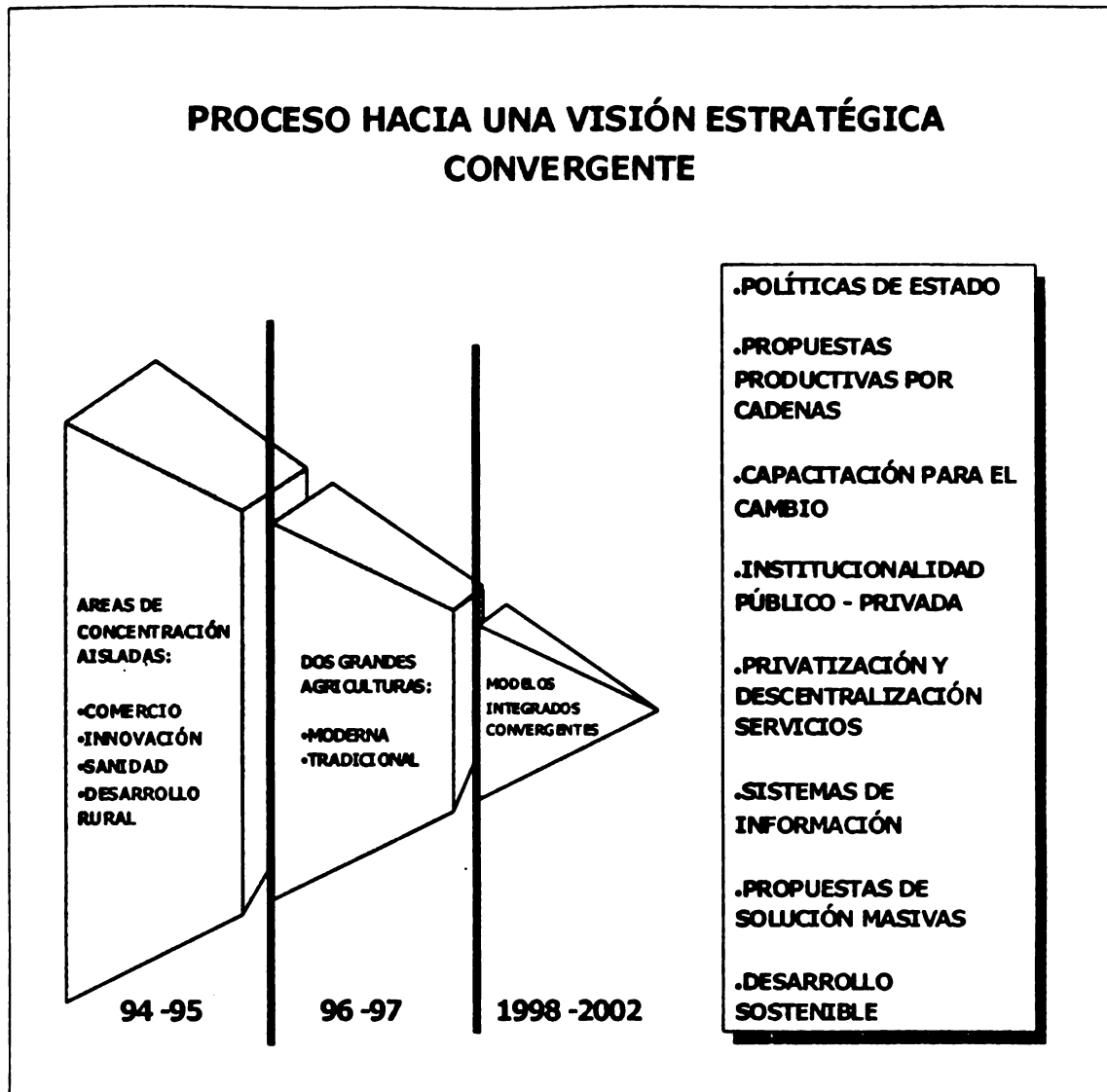




1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

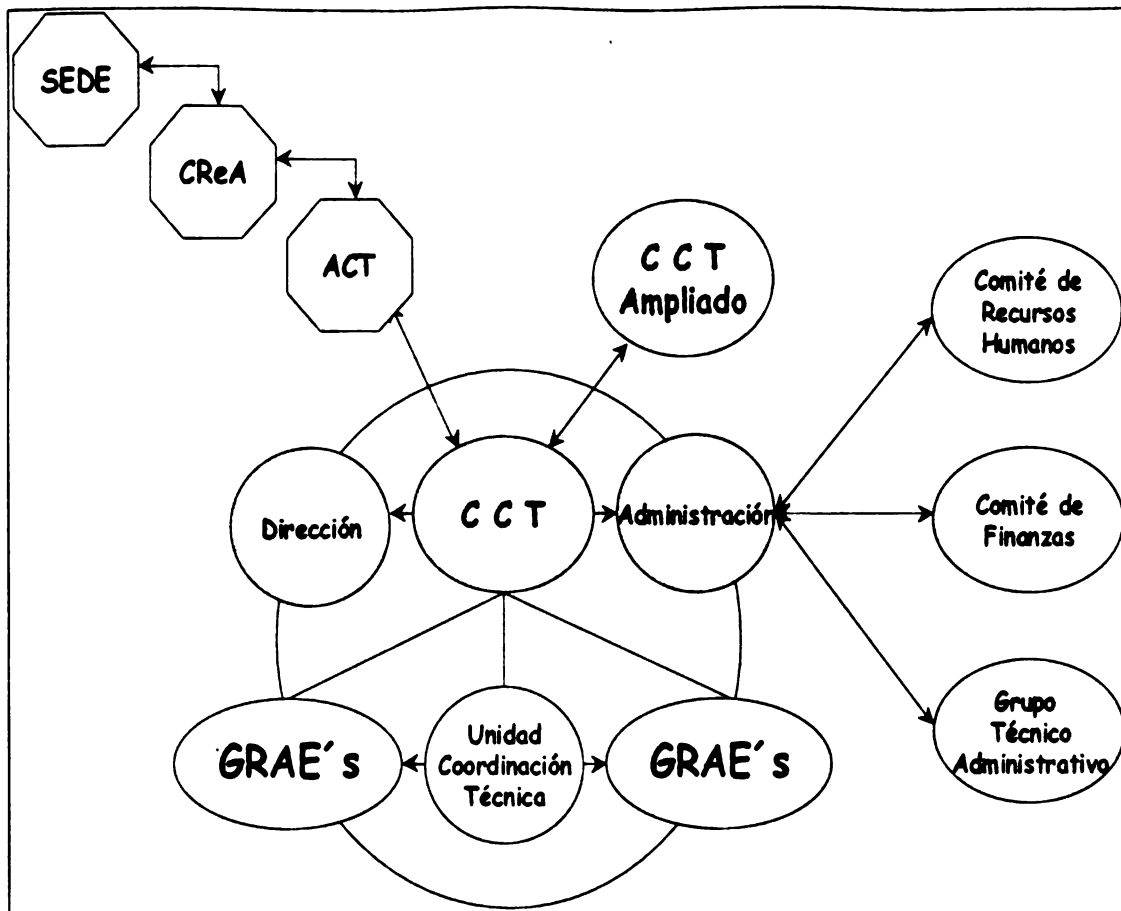


## PROCESO HACIA UNA VISIÓN ESTRATÉGICA CONVERGENTE





Anexo No. 3 Organización Institucional





## Anexo No. 4 Organización Institucional: Relacionamiento Externo

