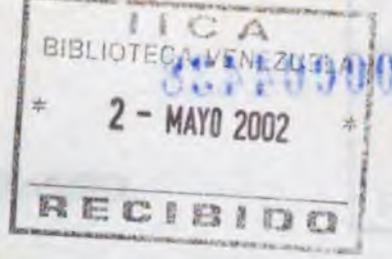


IICA
E14
256



ESTRATEGIA CORPORATIVA 2000-2001

**"Consolidando nuestro Liderazgo en las Américas"
Compromiso de Tod@s**

Septiembre, 2000

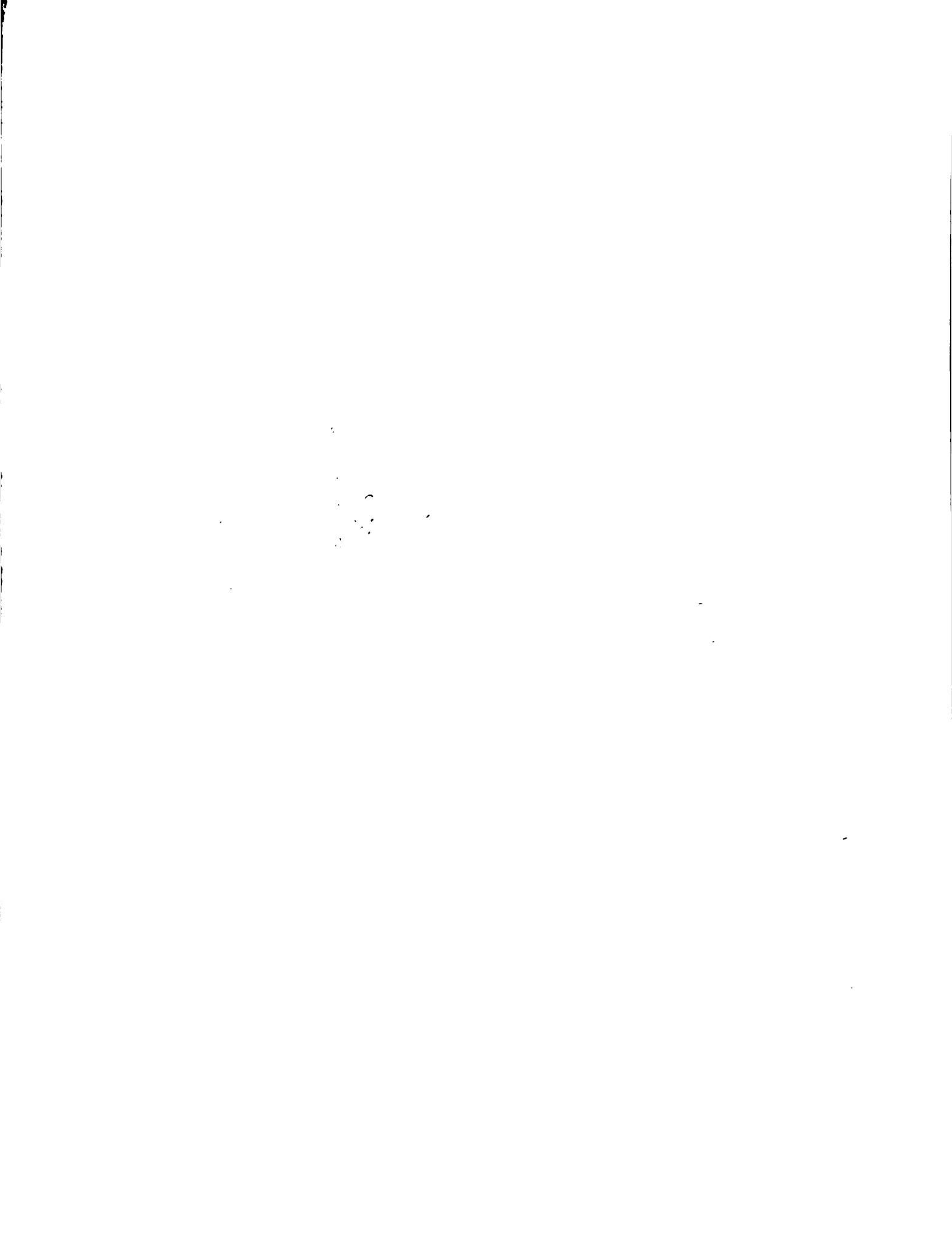
00004438

2 - MAYO 2002 *

RECIBIDO

CONTENIDO

I.	NUESTRO MARCO ESTRATÉGICO DE LARGO PLAZO	4
	<i>MISIÓN</i>	4
	<i>VISIÓN</i>	4
	<i>Propósito Estratégico</i>	4
	VALORES INSTITUCIONALES	5
	POSICIONAMIENTO	5
II.	NUESTRA ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL: HACIA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y SU MEDIO RURAL EN EL CONTEXTO DE LA INTEGRACIÓN DE LAS AMÉRICAS	5
	<i>LA CONCEPCIÓN RENOVADA DE LA AGRICULTURA: EL AGRO-SISTEMA</i>	6
	<i>EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL: PROCESO MULTIDIMENSIONAL E INTERTEMPORAL</i>	7
	<i>LA CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES DEL AGRO</i>	7
III.	LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA	8
	<i>LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i>	8
	<i>LAS TRAYECTORIAS ESTRATÉGICAS</i>	8
	<i>Focalización de la tarea de cooperación</i>	9
	<i>Eficiencia en las operaciones</i>	9
	<i>Un IICA que se adelanta al futuro</i>	10
IV.	LA FOCALIZACIÓN DE LA TAREA DE COOPERACIÓN	10
	<i>LOS DOS ÁMBITOS TEMÁTICOS Y LA CLIENTELA</i>	10
	<i>LOS TRES EJES ARTICULADORES Y SUS PRIORIDADES</i>	11
V.	LA EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES	14
VI.	UN IICA QUE SE ADELANTA AL FUTURO	16
	<i>LAS DIMENSIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO</i>	17
	<i>TAREAS ESPECÍFICAS PRIORITARIAS PARA EL PERÍODO 2000-2001</i>	18
VII.	DINÁMICA DE LA IMPLEMENTACIÓN	19
	<i>ANTECEDENTES</i>	19
	<i>LA FASE TRES: CONSOLIDANDO LA IMPLEMENTACIÓN</i>	19
	ANEXO: EL ACCIONAR ESTRATÉGICO DE LAS ÁREAS TÉCNICAS Y LA NECESIDAD DE UN ESFUERZO INTEGRADOR PARA SU ALINEAMIENTO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA TAREA DE COOPERACIÓN	22



RESUMEN EJECUTIVO

Este documento es el resultado de un amplio proceso de reflexión y diálogo sobre las prioridades para la acción del Instituto durante el período 2000-2001, el cual se dio con la participación de las tres instancias institucionales de la Dirección General: Agencias de Cooperación, Direcciones Regionales y Sede Central. Dicho proceso se inició con las "Orientaciones Estratégicas para el quehacer institucional durante el período 2000-2001" (OE) enviadas por el Director General con su memorando SC/DG 044 del 19 de enero del 2000.

El propósito de este documento es servir de guía para la gestión institucional y especialmente para orientar la última fase de implementación de las prioridades institucionales establecidas. Asimismo, se pretende profundizar el proceso de reflexión y diálogo al interior de la Dirección General, con la intención de contribuir a que todo el personal internalice plenamente el marco estratégico institucional y, así, se facilite la definición de las prioridades anuales que serán la base del Programa Operativo 2001.

Este documento presenta los elementos centrales de la Estrategia Corporativa del Instituto para el período 2000-2001, para lo cual se ha organizado, además de esta introducción, en las siguientes siete secciones y un anexo:

- **Nuestro marco estratégico de largo plazo.** Aquí se presentan la Misión (cooperación y diálogo), la Visión y su Propósito Estratégico (liderazgo en el desarrollo sostenible) y los Valores Institucionales que están indicados en el Plan de Mediano Plazo 1998-2002 (PMP). Este marco estratégico se completa con el Posicionamiento que se preparó a partir de la Estrategia General contenida en el PMP y de las definiciones de las OE.
- **Orientación Institucional: Hacia el desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural en el contexto de la Integración de las Américas.** Resume lo que el PMP establece como marco de referencia conceptual y metodológico global para el accionar del Instituto. Ese marco global se presenta en términos de la concepción renovada de la agricultura, el desarrollo sostenible y la concepción sistémica de las organizaciones del agro.
- **Componentes de la estrategia.** Presenta los Objetivos Estratégicos (para la cooperación y para el diálogo) en función de los cuales se debe alinear el accionar estratégico del Instituto, y las tres Trayectorias Estratégicas o cursos de acción dentro de las cuales se debe ordenar ese accionar.
- **La focalización de la tarea de cooperación.** Indica los elementos centrales de la primera Trayectoria Estratégica. Define los dos ámbitos temáticos, que juegan un papel integrador, y en la clientela para la tarea de cooperación. También presenta las prioridades corporativas para los tres ejes articuladores, que representan los tipos de actividades por medio de las cuales se sincronizan y articulan los contenidos temáticos de la tarea de cooperación. Los ámbitos temáticos, la clientela y los ejes articuladores que aquí se presentan conforman los parámetros a tener en cuenta para el alineamiento del accionar estratégico de las áreas técnicas.

- **Eficiencia en las operaciones.** Indica las acciones prioritarias de carácter organizativo y gerencial agrupadas en los componentes del sistema gerencial del Instituto.
- **Un IICA que se adelanta al futuro.** Desarrolla los elementos centrales de la tercera Trayectoria Estratégica en términos de las dimensiones interna y externa de las acciones para construir la transición al IICA del futuro; asimismo señala las tareas prioritarias a ejecutar hasta finales del 2001.
- **Dinámica de la Implementación.** Presenta aspectos centrales del proceso de reflexión y diálogo sobre las prioridades corporativas para el período 2000-2001 e indica las acciones esenciales que se llevarán a cabo durante la tercera fase de dicho proceso, con la cual se completará la implementación de esta estrategia.
- **Anexo: El accionar estratégico de las áreas técnicas y la necesidad de un esfuerzo integrador para su alineamiento con los Objetivos Estratégicos de la tarea de cooperación.** Aquí se presentan los campos prioritarios de acción de las áreas técnicas. También, se plantea la necesidad de que las Redes Especializadas de Profesionales y las Direcciones de Área realicen un esfuerzo especial adicional de sentido integrador para producir el alineamiento que se debe dar entre su accionar, los campos prioritarios de acción y los dos objetivos estratégicos de la tarea de cooperación. El contenido de la Sección IV define los parámetros para ese esfuerzo de alineamiento.

I. NUESTRO MARCO ESTRATÉGICO DE LARGO PLAZO

Nuestro marco estratégico de largo plazo se presenta en términos de cuatro componentes: misión, visión, valores y posicionamiento.

MISIÓN

La misión del IICA es proveer servicios de cooperación para apoyar el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, fortaleciendo y facilitando el diálogo interamericano. (Ver PMP pág. 25)

VISIÓN

Ser institución líder, a nivel interamericano, en la cooperación para alcanzar la transformación integral y sostenible de la agricultura de las Américas. (Ver PMP pág. 27)

Propósito Estratégico

Consolidar nuestro liderazgo para impulsar el desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural.



VALORES INSTITUCIONALES

Acción focalizada; excelente calidad; creatividad e innovación; acción proactiva; flexibilidad y agilidad; orientación al cliente; cooperación participativa; compromiso con el diálogo interamericano. (ver PMP pp. 32-34 y 78-79)

POSICIONAMIENTO

En las OE se complementa el marco estratégico, definido en el PMP, dándole mayor precisión en lo relativo al posicionamiento que se desea alcance el Instituto. Esto se plantea en términos de las dos tareas básicas definidas en la Misión (cooperación y diálogo), también toma en cuenta elementos de la estrategia general y de la orientación institucional (ver PMP pp. 28-32). Dicho posicionamiento se define en los siguientes términos:

Queremos que se nos reconozca como la organización líder.

- 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.*

II. NUESTRA ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL: hacia el desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural en el contexto de la integración de las Américas

La Visión y su Propósito Estratégico definen hacia dónde debe ir la organización. De ahí que sea fundamental el alineamiento de las tres instancias de la Dirección General (Sede Central, Direcciones Regionales y Agencias de Cooperación) con el Desarrollo Sostenible de la Agricultura y su Medio Rural. Todo lo que sigue en este documento está en función de avanzar hacia ese Propósito Estratégico.

Por lo tanto, para que se pueda alcanzar ese alineamiento de toda la organización se necesita que tod@s sus miembr@s compartan el entendimiento de la dinámica del entorno en el que se inserta nuestro quehacer institucional.

De ahí que en el caso de la agricultura, para transformar en oportunidades los retos que entrañan la globalización, la integración y la apertura económica, tod@s l@s involucrad@s, especialmente sus líderes, deben hacer a un lado la concepción



tradicional que imagina a la agricultura como una actividad productivo-primaria que termina en la puerta de la finca.

Por eso el PMP desde su carátula define su mensaje en los siguientes términos: "La agricultura: más allá de una visión sectorial". El PMP también traduce ese mensaje en términos de la necesidad de adoptar una CONCEPCIÓN RENOVADA DE AGRICULTURA. En esencia se trata de adoptar un nuevo modelo mental para pensar en los asuntos de la agricultura y su medio rural que va más allá de lo meramente sectorial agropecuario, y para actuar conforme a ello.

Por lo tanto, para captar la multidimensionalidad de funciones y relaciones que se establecen entre la agricultura y la sociedad (rural y urbana), la economía (nacional e internacional) y el medio ambiente, se requiere superar la forma desarticulada y fragmentada en la que se ha venido concibiendo a la agricultura (y sus organizaciones) y, consecuentemente, la forma poco coherente en que se impulsan muchas de sus acciones.

LA CONCEPCIÓN RENOVADA DE LA AGRICULTURA: el agro-sistema

Con base en lo anterior es que, recurriendo al pensamiento sistémico, el PMP (ver páginas 30-32) propone 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 y 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 productivo-comerciales y el entorno nacional e internacional en el que ambos están inmersos.

Los *espacios rurales* son los espacios territoriales específicos del medio rural en los que se inserta la actividad agropecuario-primaria (las fincas). Los agricultores ahí ubicados se vinculan, por medio de relaciones sociales y técnico-económicas, con su entorno inmediato (la economía rural), con otras actividades productivas (comercio, transporte, turismo y otros servicios) y sociales (educación, salud, alimentación, vivienda, mucho de lo que hace a la calidad de vida), y con el medio ambiente. Los espacios rurales representan entonces un ámbito idóneo para focalizar, eficientemente, la asignación de recursos, y para identificar las relaciones entre los actores socioeconómicos, la actividad productiva agropecuaria y el resto de la sociedad rural.

Las *cadenas agro-productivo-comerciales* se insertan en los espacios rurales y son las que articulan la actividad agropecuario-primaria que se da en la finca con el resto del sistema económico, incluida la economía rural. Dicha articulación se da en tres direcciones: hacia atrás —con los que provee insumos—, hacia adelante —con el procesamiento, el comercio interno y el externo—, y lateralmente —con los servicios de apoyo a la producción y al comercio. Tanto aquí como en los espacios rurales es importante reconocer la presencia de diferentes segmentos de productores y productoras, incluyendo los grupos tradicionalmente excluidos, así como la importancia del desarrollo de capacidades y condiciones para que ellos y los agentes públicos vean a la agricultura como un agronegocio.

El *entorno nacional e Internacional* condiciona el funcionamiento de las cadenas productivo-comerciales y en las actividades que se lleven a cabo en los espacios



rurales. Aquí se ubican todos aquellos aspectos relacionados con la institucionalidad nacional e internacional (ej. la normativa y las diferentes políticas) que condicionan su accionar. Esa interacción debe contribuir a la estabilidad del sistema global, que es, precisamente, en lo que se sustenta el desarrollo sostenible.

EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL: proceso multidimensional e Intertemporal

Todo sistema tiene una finalidad y en nuestro caso, esa finalidad tiene un nombre: **desarrollo sostenible**. En términos nacionales, desarrollo sostenible del país, y, en términos del agro-sistema, desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural.

El desarrollo sostenible se concibe como el resultado de un proceso multidimensional e intertemporal en el cual se distinguen cuatro dimensiones: la técnico-económica (vinculada al progreso material); la social (vinculada a capacidades, necesidades y derechos humanos); la ecológico-ambiental (vinculada a la base natural viva y "no-viva" de una sociedad); y, la político-institucional (vinculada a las diferentes organizaciones de la sociedad y la gobernabilidad).

Las interacciones que se realizan dentro de un agro-sistema, se dan, también, entre esas cuatro dimensiones. Por lo tanto, para alcanzar la sostenibilidad de dicho agro-sistema, y de acuerdo con el pensamiento sistémico, la estabilidad del mismo dependerá de esas interacciones.

Es precisamente este enfoque de desarrollo sostenible el que asumimos como marco de referencia para el quehacer institucional y lo proponemos para que los líderes públicos y privados de la agricultura, unidos en un esfuerzo nacional, aprovechen, creativamente, las opciones que en la agricultura generan los procesos de apertura y liberalización de mercados.

LA CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES DEL AGRO

Finalmente, también proponemos una **concepción sistémica de las organizaciones** de la agricultura (ministerios, asociaciones de productores, fincas y otras empresas vinculadas). Estas deberían constituirse en entidades abiertas al entorno y su efectividad, o sea su capacidad de sobrevivir dependerá, en gran medida, de un cambio organizacional estratégico. Tal cambio es especialmente importante dadas las condiciones de creciente competencia, turbulencia e incertidumbre que actualmente vivimos.

•

III. LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de la Misión (cooperación y diálogo), de la Visión y su Propósito Estratégico (liderazgo en el desarrollo sostenible) y del posicionamiento que busca consolidar el Instituto, se han identificado cuatro objetivos estratégicos corporativos.

Esos objetivos estratégicos se presentan a continuación ordenados según las tareas que indica la Misión:

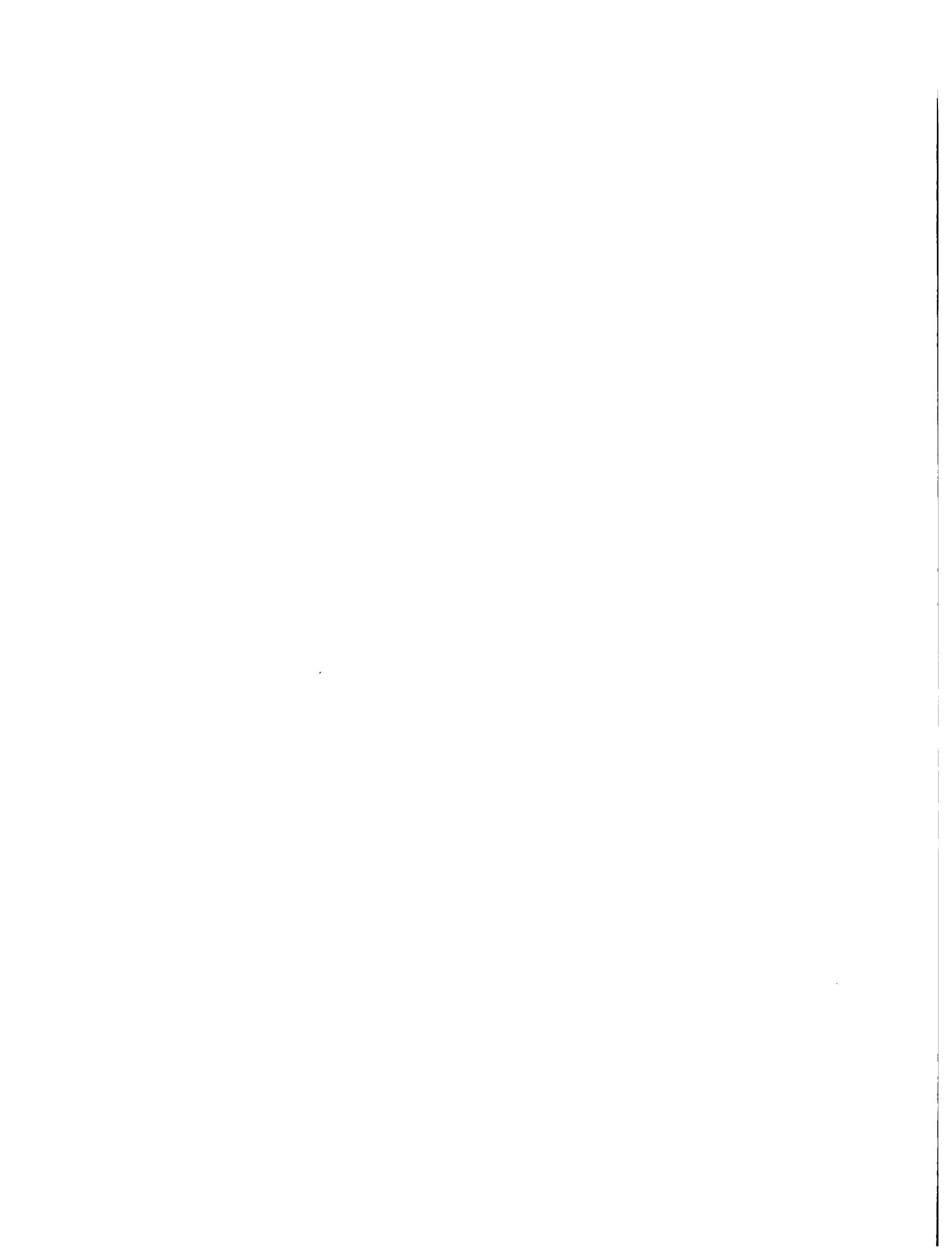
- ↳ Consolidar nuestro liderazgo en la tarea de cooperación con los Estados Miembros para que logren:
 1. Desarrollar capacidades y condiciones para que la agricultura, a lo largo de las cadenas agro-productivo-comerciales, sea competitiva en un marco de sostenibilidad social y ecológico-ambiental.
 2. Desarrollar capacidades y condiciones para que en los espacios o territorios rurales específicos los diferentes segmentos de productores y productoras mejoren su calidad de vida e impulsen el desarrollo sostenible.
- ↳ Consolidar nuestro liderazgo en la tarea de facilitar el diálogo en los ámbitos nacional, regional e interamericano, para que los Estados Miembros logren:
 3. Reposicionar a la agricultura y al medio rural en la mente de los líderes públicos y privados de las Américas y de la sociedad en general.
 4. Construir la nueva institucionalidad que la agricultura y el medio rural requieren para alcanzar su desarrollo sostenible en el contexto de la integración de las Américas.

Esos objetivos estratégicos deben servir para que el accionar estratégico institucional se alinee en función de ellos. Esto exigirá un esfuerzo especial de sentido integrador, para ello la estrategia se define en términos de objetivos y trayectorias estratégicas.

LAS TRAYECTORIAS ESTRATÉGICAS

Las trayectorias estratégicas son los cursos de acción, para avanzar en el período 2000-2001 hacia la consolidación del liderazgo institucional en los términos definidos en los cuatro Objetivos Estratégicos. Las trayectorias estratégicas para consolidar ese liderazgo institucional son:

- TE-1 Focalización de la tarea de cooperación.
- TE-2 Eficiencia en las operaciones.
- TE-3 Un IICA que se adelanta al futuro.



Dentro de cada una de estas trayectorias estratégicas se han establecido prioridades y tareas corporativas, a las cuales deben responder las correspondientes prioridades de las diferentes unidades de la Dirección General.

Como acción inherente al proceso de planeamiento, acción y aprendizaje estratégicos (PAES), las prioridades comprendidas dentro de cada una de las trayectorias estratégicas, se renuevan y actualizan a la luz del desempeño de la organización y de la evolución de su entorno.

Focalización de la tarea de cooperación

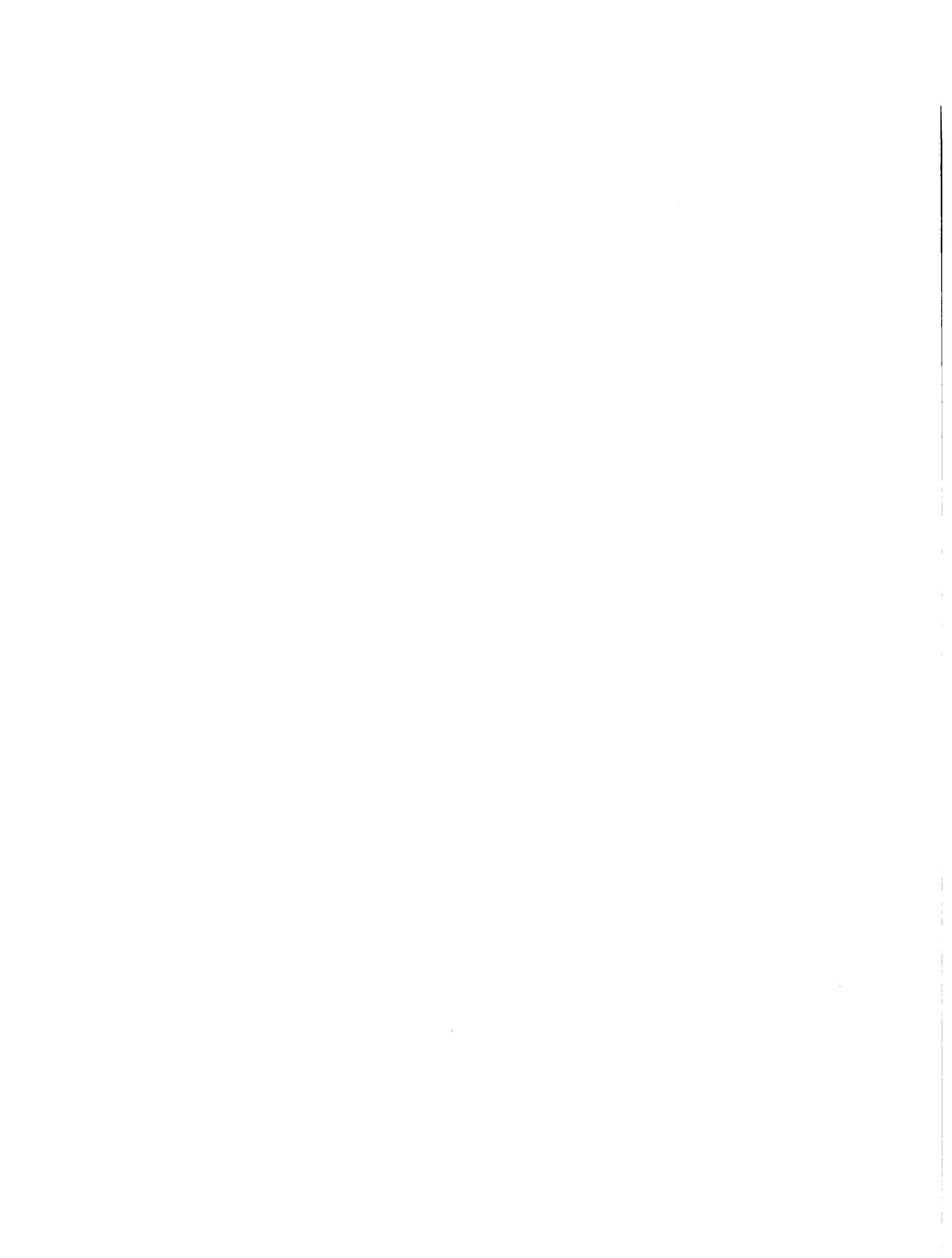
Esta trayectoria define los dos ámbitos temáticos para la tarea de cooperación del Instituto. Ellos expresan el contenido que le damos al desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural y recurren a las cadenas agro-productivo-comerciales y a los espacios o territorios rurales como sus instrumentos de análisis. Esos son los ámbitos temáticos en los que la Institución busca 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 espera que sus servicios sean solicitados y apreciados. Ambos se definieron en función de los dos objetivos estratégicos que corresponden a la tarea de cooperación.

La focalización de las acciones de cooperación en esos ámbitos temáticos es fundamental para que la capacidad de innovación, creatividad y actitud proactiva de nuestro recurso humano, en una situación de limitados recursos financieros y físicos, redunden en acciones de cooperación que tengan *impacto significativo* en el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural de los países. Es ese impacto significativo lo que hará que los países se convenzan que les resulta altamente productivo invertir en el Instituto.

Eficiencia en las operaciones

Esta trayectoria se refiere 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. Es fundamental que el sistema gerencial de la Institución opere 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 busca.

Se considera entonces, que el sistema gerencial es el que da sustento al trabajo del Instituto en las dos tareas básicas que define su Misión, que es por el que se debe conocer y reconocer la labor del Instituto. A partir de estos principios se han definido ocho componentes del sistema gerencial del Instituto sobre los cuales se actuará para lograr mejoras significativas en la eficiencia de las operaciones.



Un IICA que se adelanta al futuro

Esta trayectoria tiene que ver con la proyección del Instituto hacia el futuro y comprende acciones organizadas en dos dimensiones. La primera es la dimensión externa, que se refiere al entorno de la organización; en el se actuará para lograr el reposicionamiento de la agricultura y el medio rural y para la construcción de su nueva institucionalidad, buscando que los líderes de la agricultura de las Américas puedan enfrentar en mejores condiciones los retos que les plantea el nuevo siglo. La segunda es la dimensión interna de la organización, sobre el cual se continuará actuando para asegurar la continuidad del proceso de 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.

IV. LA FOCALIZACIÓN DE LA TAREA DE COOPERACIÓN

La experiencia de los dos últimos años (1998-1999) de operación de la Dirección General refuerza la necesidad de focalizar la tarea de cooperación en dos ámbitos temáticos que estén claramente alineados con los Objetivos Estratégicos que se persiguen con dicha tarea. Esto, aunado a la internalización de la visión corporativa, ayudará a reafirmar que el Instituto pretende posicionarse (o sea asumir el liderazgo) en los dos ámbitos indicados y no tanto en alguna de las disciplinas particulares que competen a sus tradicionales áreas técnicas¹.

LOS DOS ÁMBITOS TEMÁTICOS Y LA CLIENTELA

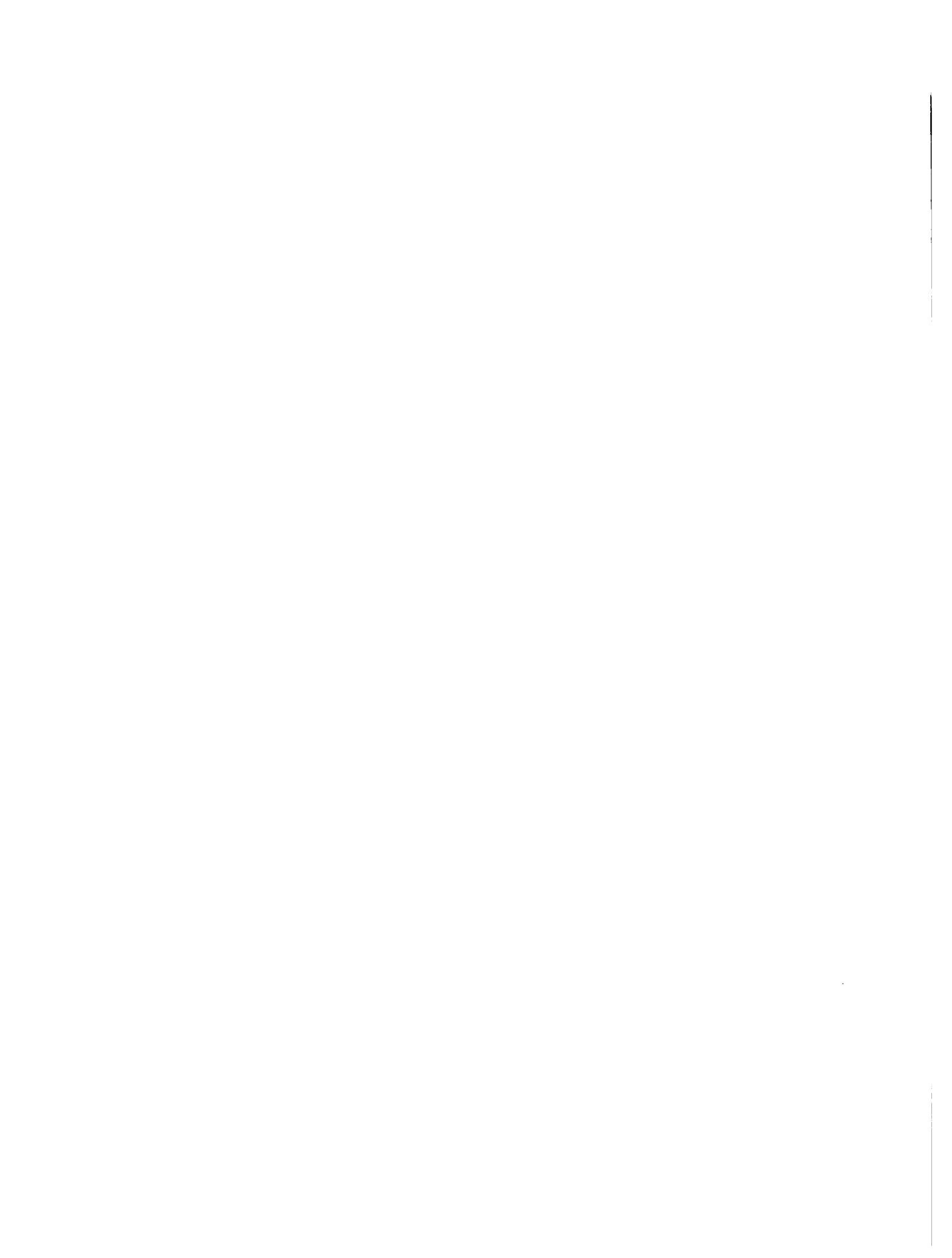
Dos son los ámbitos temáticos en los que el Instituto se ha propuesto que se le reconozca como organización líder:

1. La competitividad de la agricultura en un marco de equidad y sustentabilidad.
2. Las condiciones de vida y desarrollo sostenible en espacios o territorios rurales.

Estos dos ámbitos temáticos se han definido con la finalidad de que los esfuerzos y recursos del Instituto se movilicen en función de los dos Objetivos Estratégicos que corresponden a la tarea de cooperación con los países. Además esos objetivos definen que los esfuerzos del Instituto están dirigidos a desarrollar capacidades en su clientela en el sentido de que:

- Los diferentes segmentos de productoras y productores cuenten con conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan el mejoramiento de la competitividad de sus actividades agropecuarias y agroindustriales dentro de las cadenas agro-productivo-comerciales, así como el desarrollo

¹ Las cuatro áreas técnicas que indica el PMP son: Políticas y Comercio; Ciencia, Tecnología y Recursos Naturales; Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos; y Desarrollo Rural.



sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida en los espacios o territorios rurales donde llevan a cabo esas actividades.

- Los agentes públicos puedan desarrollar o propiciar las condiciones económicas y socio-políticas que se requieren para que las acciones de los diferentes segmentos de productoras y productores agropecuarios y agroindustriales se desarrollen en un ambiente que les permita alcanzar niveles de desarrollo y bienestar mejorados y sostenibles.



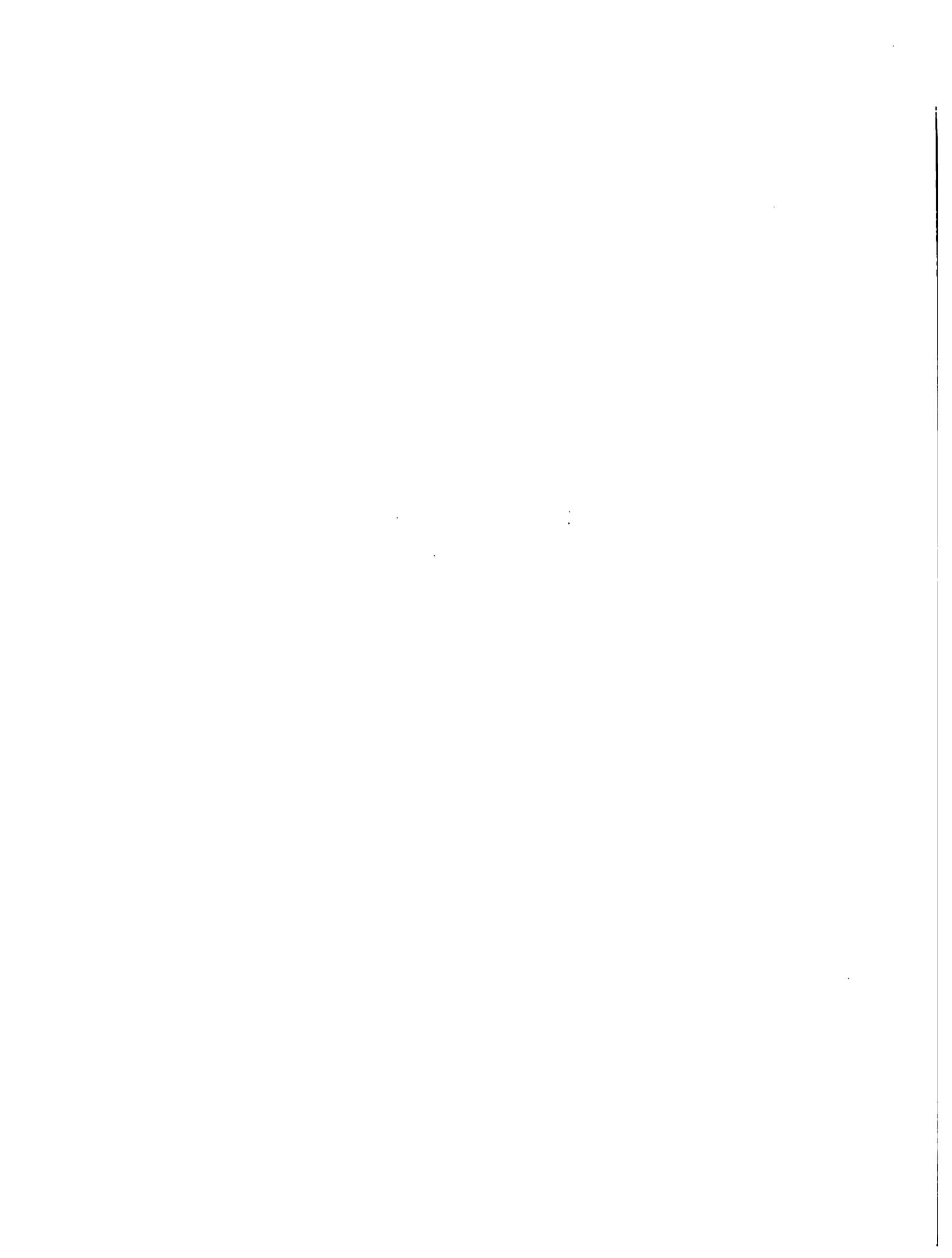
LOS TRES EJES ARTICULADORES Y SUS PRIORIDADES

Los tres ejes articuladores ² representan los tipos de actividades de cooperación por medio de los cuales se sincronizan y articulan los contenidos temáticos que aportan las disciplinas comprendidas en las áreas técnicas. De ahí el énfasis que se indica en las OE de que los ejes articuladores sirvan para impulsar, integrar y focalizar la acción de cooperación.

Con base en lo anterior, la estrategia corporativa establece que en el período 2000-2001 el Instituto enfatizará en su tarea de cooperación, la realización de actividades o prestación de servicios de capacitación y educación, de información y comunicación, y de pensamiento y acción estratégicos.

La figura que sigue muestra la relación entre los tres tipos de actividades que deben desarrollar las áreas técnicas del Instituto para mantener un claro alineamiento

² Los tres ejes articuladores o tipos de actividades de cooperación son: Capacitación y Educación; Información y Comunicación; y Pensamiento y Acción Estratégicos.



con los ámbitos temáticos y contribuir así a los dos objetivos estratégicos de la tarea de cooperación.



A continuación se indican las prioridades que tendrán para el período 2000-2001 los tres tipos de actividades o servicios de cooperación señalados:

1. *Pensamiento y Acción Estratégicos*

- Unificar y consolidar los marcos conceptuales y metodológicos de las áreas técnicas en función del posicionamiento institucional en los dos ámbitos temáticos.
- Impulsar un proceso de reflexión unificador por medio de las Redes Especializadas de Profesionales³ para lograr un accionar estratégico de las áreas técnicas⁴ alineado con los dos ámbitos temáticos y avanzar así hacia los objetivos estratégicos de la tarea de cooperación.

³ En el PMP (pp. 84-85) se indica la importancia de las Redes Especializadas de Profesionales y el papel que desempeñan las Direcciones de Areas en el desarrollo de las mismas.

⁴ El accionar estratégico de las áreas técnicas se da por medio de los campos prioritarios de acción que figuran en el Anexo a este documento. Ahí se destaca el esfuerzo especial adicional de sentido integrador que deberán desarrollar las Redes Especializadas de Profesionales y las Direcciones de Areas, para asegurar el alineamiento de su accionar estratégico por medio de los campos prioritarios de acción, con los dos objetivos estratégicos de la tarea de cooperación.

- Acompañar los esfuerzos de los países y de organismos asociados en la ejecución de programas y proyectos nacionales, regionales y hemisféricos que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la tarea de cooperación.

2. Capacitación y Educación

- Preparar e implementar programas modulares de capacitación sobre temas estratégicos en los que el IICA tiene ventajas comparativas que claramente se vinculen a los dos ámbitos temáticos, para ponerlos a disposición de los clientes del Instituto y de sus funcionarios para atender a demandas y necesidades específicas.
- Intensificar el uso de las facilidades del CECADI y de los centros que se han instalado en algunas Agencias de Cooperación.
- Elevar los niveles de pertinencia y calidad de la formación y capacitación de recursos humanos para la agricultura y capacitar a funcionarios de entidades públicas y privadas en los dos ámbitos temáticos.
- Fortalecer programas nacionales de extensión y capacitación agropecuaria y rural, y elevar los niveles de pertinencia y calidad de la educación técnica agropecuaria y básica rural.

3. Información y Comunicación

- Apoyar procesos de organización, análisis y difusión de información agro-socio-económica para contribuir a la toma de decisiones en los sectores públicos y privados de los países miembros.
- Intensificar el desarrollo de los foros electrónicos y otros mecanismos virtuales, amigables de comunicación e intercambio de información, que den sustento al intercambio y generación de conocimiento entre los miembros de las Redes de Profesionales y entre el Instituto y su clientela en los países.
- Consolidar el Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura (CRIIA), adecuándolo para ofrecer los insumos y servicios básicos para el análisis crítico de la realidad de la agricultura y su medio rural
- Promover y fortalecer iniciativas y proyectos nacionales y multinacionales de información y comunicación agro-socio-económica para apoyar la toma de decisiones en las comunidades rurales.

V. LA EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES

El liderazgo institucional se sustenta indudablemente en un sistema gerencial que opere bajo condiciones de alta calidad. Es a partir de reconocer ese papel central que juegan los medios gerenciales para poder alcanzar el liderazgo institucional, que las OE plantean una modernización de nuestras operaciones.

El escenario de limitados recursos financieros y continua reducción en el personal que prevalece en el Instituto, así como el acelerado desarrollo tecnológico en los medios informáticos y de comunicación y la continua evolución del conocimiento en materia gerencial, nos exigen continuar impulsando esa modernización de una manera efectiva. Para ello se han identificado ocho componentes del sistema gerencial del Instituto sobre los cuales se actuará en forma prioritaria para alcanzar mejoras significativas y sostenibles en la eficiencia de las operaciones.

Para cada uno de esos componentes se indican a continuación las acciones corporativas prioritarias⁵ que se impulsarán durante el período 2000-2001 mediante el esfuerzo coordinado de las tres instancias de la Dirección General:

1. Consolidación del proceso de descentralización

- Perfeccionar y consolidar un modelo de descentralización para el IICA, que permita lograr mayor eficacia y articulación para generar respuestas ágiles y oportunas a las demandas de cooperación, así como obtener sinergia con los procesos de diálogo e integración.
- Consolidar el alineamiento organizacional fortaleciendo el proceso de formación y ajuste de las estrategias en la Sede Central, Direcciones Regionales y Agencias de Cooperación.
- Mejorar los sistemas de comunicación e información gerencial y reforzar la supervisión y el seguimiento de las operaciones.
- Modernizar y simplificar los instrumentos y procedimientos administrativos para hacer más efectiva la gestión del Instituto en el marco del proceso de descentralización.
- Modernizar los sistemas de información y manejo de datos sobre las capacidades de Instituto, sus acciones y resultados de cooperación y las oportunidades que le presenta el entorno.

⁵ Estas prioridades están basadas en el trabajo realizado por el Grupo de Síntesis para esta Trayectoria, formado por funcionarios de la Sede Central y coordinado por el Consorcio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

2. *Relacionamiento externo y alianzas estratégicas*

- Fortalecer la capacidad de negociación para establecer alianzas estratégicas exitosas que conlleven a la concreción, ejecución y seguimiento de convenios y acuerdos de cooperación que contribuyan a la consolidación del posicionamiento institucional en los dos ámbitos temáticos.
- Diseñar y mantener actualizados lineamientos que orienten el relacionamiento externo en función del posicionamiento del IICA en cada uno de los ámbitos de acción (nacional, regional y hemisférico).
- Definir y poner en práctica una estrategia de mayor acercamiento y relacionamiento con las organizaciones internacionales que son nuestros principales asociados en las tareas de cooperación y diálogo interamericano.

3. *Proyección de la Imagen Institucional*

- Construir percepciones de los atributos con que el IICA desea posicionarse en la mente de los actores claves externos y en su personal, para focalizar el quehacer institucional.
- Diseñar y poner en práctica una estrategia corporativa de proyección de la imagen institucional que contribuya al posicionamiento del Instituto en los ámbitos nacional, regional e interamericano.

4. *Gestión y sostenibilidad financiera*

- Mantener una disponibilidad financiera sólida, permanente y efectiva, que permita desarrollar las acciones requeridas para alcanzar los objetivos del Instituto.
- Disponer de una estrategia de sostenibilidad financiera corporativa y específica en cada ámbito de acción, sustentada en el liderazgo del IICA en los servicios de cooperación en temas prioritarios y en una imagen de excelencia en la gestión y cobro justo por la prestación de servicios.
- Profundizar las acciones para racionalizar y maximizar el uso, tanto de los recursos del presupuesto básico de la institución, como de los recursos externos.
- Diseñar y poner en práctica una estrategia institucional que plantee mecanismos claros de vinculación y alianzas que impulsen nuevas alternativas para la sostenibilidad financiera y técnica del Instituto.

5. *Desarrollo del capital humano*

- Desarrollar talentos humanos comprometidos con la visión, misión y valores del IICA y con los conocimientos, actitudes, enfoques y métodos que la institución requiere para sustentar una cooperación eficaz que consolide su liderazgo.

- Incrementar la eficiencia y eficacia del trabajo mediante el fortalecimiento de los mecanismos de gerencia participativa incluyente y la puesta en práctica de instrumentos de comunicación eficaz.

6. Modernización y manejo eficiente y productivo del capital físico

- Incrementar la eficiencia en el aprovisionamiento, la administración y en el uso productivo de la infraestructura (edificaciones), mobiliario, equipo y sistemas informáticos del Instituto, para sustentar adecuadamente sus acciones de cooperación.
- Contar con una adecuada infraestructura tecnológica informática para la efectiva operación de los sistemas internos de información y comunicación.

7. Programación de las operaciones

- Utilizar las estrategias para la acción del Instituto en los diferentes ámbitos (nacional, regional y hemisférico) como instrumentos para la definición de las prioridades anuales; la asignación de recursos humanos, físicos y financieros; y el establecimiento de mecanismos que contribuyan a la articulación y focalización de la tarea de cooperación.

8. Evaluación del desempeño

- Mejorar el desempeño de la organización mediante el fortalecimiento de la capacidad de reflexión y aprendizaje sobre los resultados de la acción institucional, sus factores limitantes y potencialidades, y la adecuación de las estrategias a partir de ese aprendizaje.

VI. UN IICA QUE SE ADELANTA AL FUTURO

Para aprovechar las oportunidades que se derivan de procesos acelerados de globalización, de integración de las Américas, así como de reformas nacionales en marcha y de su profundización, es imprescindible que desarrollemos la capacidad de adelantarnos al futuro, de visualizarlo, de anticiparnos a los problemas, de interpretarlos y de traducirlos en oportunidades que beneficien a la agricultura y su medio rural.

De ahí que esta sección del documento difiera de las anteriores, en que ésta trata de la construcción de un IICA renovado, a la luz de la nueva realidad de cambios profundos que caracterizan su entorno y de la necesidad de que los países sean constructores de su propio futuro.

Las dos trayectorias estratégicas anteriores (secciones IV y V de este documento) centran su atención en el IICA actual, pero lo hacen con una perspectiva de largo plazo definida en la sección I de este documento. Con ellas se busca consolidar los logros alcanzados pero con esa proyección de largo plazo. La tercera trayectoria estratégica busca sentar las bases de la transición hacia un IICA renovado y al mismo tiempo darle cabida a los avances que se logren con las otras dos trayectorias. De esa forma, la tercera trayectoria estratégica pretende sentar las bases para asegurar la

continuidad del proceso de construcción de la institucionalidad renovada que el IICA demanda en el Siglo XXI.

LAS DIMENSIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO

Ese IICA del futuro debe construirse mediante la acción en una dimensión externa y otra interna. Estas dimensiones están directamente vinculadas con los dos Objetivos Estratégicos de la tarea de facilitar el diálogo interamericano que se indican en la sección III.

- Con la acción en la **dimensión externa** se busca impulsar la formación de una estrategia interamericana para la agricultura. Esto se vincula directamente con el reposicionamiento de la agricultura y su medio rural (en la mente de los propios actores del agro y de la sociedad en general) así como con la construcción de una institucionalidad renovada para enfrentar los retos que le plantea el nuevo siglo.

Esa acción implica lograr: (i) el desarrollo de una capacidad para mantener un conocimiento estratégico actualizado sobre el comportamiento y posible evolución de la agricultura y su entorno; (ii) desarrollar y consolidar la operación de mecanismos, como la red de foros (nacionales, regionales y hemisféricos),⁶ para la reflexión y el diálogo sobre la agricultura y su entorno; y, (iii) que la Junta Interamericana de Agricultura –JIA– se consolide como el máximo foro en asuntos estratégicos de la agricultura y la vida rural, que promueve y articula la Red de Foros y se vincula a la OEA y al diálogo interamericano que impulsa el proceso Cumbres de las Américas⁷.

- Con la acción en la **dimensión interna** se busca convertir al Instituto en una organización de aprendizaje continuo (ver PMP p.79),⁸ lo cual implica que la institución en todos sus niveles adopte una nueva cultura de pensamiento, acción y aprendizaje estratégicos. Lo anterior conlleva “repensar” el Instituto (incluidos sus tres órganos) para que con su transformación logre tener una amplia capacidad de innovación y creatividad y actúe con una actitud proactiva.

Los resultados de esta acción se deben traducir en que los dos Organos Superiores (JIA y Comité Ejecutivo –CE) consoliden el papel que les corresponda conforme a la institucionalidad renovada de la organización, y que la Dirección General sea renovada en todas sus instancias para cumplir con las nuevas tareas que lo anterior demande.

⁶ En estos foros participan ministros y funcionarios gubernamentales, representantes de los sectores privado, académico y gremial (ver PMP, página 27). Se ha avanzado en la promoción de varios de esos foros, su consolidación dependerá de su articulación con la red que liderará la JIA.

⁷ La XXX Asamblea General de la OEA aprobó en su Sesión Plenaria del 5 de junio del 2000 reconocer 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.

⁸ Robert Louis Flood (Rethinking the fifth discipline: learning within the unknowable, 1999) cita a Peter Drucker diciendo que el concepto organizacional del futuro es la organización de aprendizaje. Ellos definen este tipo de organización como aquella que continuamente expande su capacidad para crear su propio futuro.

TAREAS ESPECÍFICAS PRIORITARIAS PARA EL PERÍODO 2000-2001

- 1. Iniciar un proceso de análisis y diálogo orientado a la formación de la visión de largo plazo del IICA y a la construcción de los mecanismos institucionales que fortalezcan el alineamiento institucional con el posicionamiento que se desea consolidar (ver sección I de este documento). Con esto se pretende sentar las bases para la construcción de una institucionalidad renovada del IICA. Este proceso incluirá consultas en tres ámbitos: (i) a las diferentes instancias de la Dirección General, (ii) a los líderes de la agricultura públicos y privados, para complementar la Consulta Interamericana realizada en 1997; y, (iii) a los órganos superiores del Instituto: CE y JIA.**
- 2. Desarrollar dentro del Instituto una cultura de Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégicos, vía la ampliación y consolidación de la Red Strategus, conformada por Grupos de Reflexión para la Acción Estratégica (GRAEs) en las diferentes instancias de la Dirección General, y la consolidación del Proceso Integrado de Planeamiento, Acción y Aprendizaje Estratégicos (PAES).**
- 3. Desarrollar en el Instituto el conocimiento estratégico actualizado del entorno de la organización, vía la profundización, difusión y diálogo sobre los trabajos de análisis prospectivo-estratégico que ayuden a identificar los asuntos críticos que condicionan o inhiben su desarrollo.**
- 4. Cooperar con los países para impulsar y motivar el desarrollo de un liderazgo que, sustentado en un planeamiento estratégico renovado⁹, movilice esfuerzos y voluntades nacionales para "repensar" y reposicionar a la agricultura y adecuar su institucionalidad.**
- 5. Definir la nueva dinámica que tendrán la JIA y el CE. Uno de los principales cambios se refiere a la activación del nuevo proceso de diálogo interamericano que se sustentará en la Red de Foros (nacionales, regionales y hemisféricos) que liderará la JIA. Este proceso permitirá llegar en forma sistemática a la Reunión de la JIA con planteamientos consensuados sobre el reposicionamiento de la agricultura y la adecuación de su institucionalidad como elementos centrales para la formación de una Estrategia Interamericana para la Agricultura (ver capítulos II y V del PMP).**
- 6. Definir la articulación que tendrá el sector privado, académico y gerencial con el proceso de la Red de Foros en sus diferentes ámbitos de acción (nacional, regional y hemisférico).**
- 7. Definir los ajustes que se realizarán en la organización, gerencia y dinámica operativa de la Sede Central, de las Direcciones Regionales y de las Agencias de Cooperación para acompañar y apoyar el proceso de la Red de Foros en sus diferentes ámbitos de acción.**

⁹ Para obtener mayor información sobre este aspecto ver el documento "El Planeamiento y la Administración Estratégica en el IICA: periodo 1998-2001".

VII. DINÁMICA DE LA IMPLEMENTACIÓN

ANTECEDENTES

Como se indicó en la sección de introducción, el proceso de preparación de la Estrategia Corporativa 2000-2001 se inicia con el memorando SC/DG-044 del 19/01/2000. En efecto, dicha comunicación da origen a un proceso de diálogo y reflexión en las diferentes instancias de la Dirección General, el cual está orientado a lograr la internalización por parte de todos los miembros de la organización, del enfoque y las prioridades y objetivos planteados en la Orientaciones Estratégicas 2000-2001 (OE).

Se organizó así un amplio ejercicio participativo de planeamiento coordinado por el Subdirector General y el Gerente del CONPLAC, el cual abarcó a todas las unidades de la Dirección General. La primera fase de ese proceso comprendió la organización y el análisis en todas las unidades, de la información sobre las acciones que se están llevando a cabo y su relación con las tareas prioritarias que indican las OE.

La segunda fase se inicia con el memorando SC/DG-243 del 14/04/2000 en el cual se define el lema motivador del proceso: *"Consolidando nuestro liderazgo en las Américas"* y se establece la participación de un grupo de profesionales de los cinco Centros Regionales en la tarea de coordinación del proceso. En un taller realizado en el mes de mayo con los grupos responsables del apoyo y la coordinación del proceso, se establecieron dos grupos de trabajo para analizar y consolidar las propuestas preparadas por las unidades de la organización sobre las trayectorias estratégicas.

El trabajo de síntesis realizado por los dos grupos concluyó en el mes de junio y fue enviado a las unidades de la Dirección General para alimentar el proceso de reflexión y diálogo sobre las OE. El producto final de la segunda fase de este ejercicio participativo de planeamiento es este documento que sintetiza la Estrategia Corporativa 2000-2001, y en el cual se han recogido comentarios y sugerencias provenientes de las tres instancias de la Dirección General y de consultas externas conducidas por el Director General.

Si bien este documento recoge aportes del trabajo realizado por los grupos de apoyo y coordinación del proceso, es importante tomar en cuenta que para consolidar la implementación de la Estrategia Corporativa y para la elaboración de las estrategias que compete a las diferentes instancias de la Dirección General, será necesario retomar los documentos preparados por los grupos de trabajo de la Sede Central y de los Centros Regionales. Estos documentos contienen valiosas propuestas sobre prioridades y acciones específicas a emprender.

LA FASE TRES: CONSOLIDANDO LA IMPLEMENTACIÓN

En la práctica, la implementación de la Estrategia 2000-2001 comenzó desde la emisión del memorando SC/DG-044. En efecto, con la definición de las Orientaciones Estratégicas las unidades de la Dirección General, en mayor o menor medida,

comenzaron a ajustar sus estrategias y planes de acción (no necesariamente sus programas operativos) para dar cumplimiento a las tareas prioritarias establecidas.

En este sentido, con el proceso descrito en la sección anterior lo que se hizo fue propiciar y formalizar un ejercicio de reflexión y diálogo a lo largo de toda la organización para activar la internalización del enfoque y las prioridades que orientarán la acción de la Dirección General en el período 2000-2001. Ese proceso se fundamentó en el estilo de gerencia participativa incluyente que predomina en la organización y es parte del propósito de transformarla en una organización de aprendizaje basada en una cultura de pensamiento, acción y aprendizaje estratégicos.

Con base en lo anterior, la fase de implementación de la Estrategia Corporativa continuará con las siguientes acciones esenciales:

1. La continuación del proceso de diálogo y reflexión orientado a que el personal de todas las unidades de la Dirección General internalice plenamente el marco estratégico institucional y el enfoque, objetivos y prioridades corporativas para el período 2000-2001 que se indican en este documento de Estrategia Corporativa.
2. Propiciar el establecimiento de mecanismos institucionales que permitan articular y vincular a nivel interamericano las diferentes iniciativas internas y externas relativas a las tres trayectorias estratégicas y en especial a los dos ámbitos temáticos para la cooperación.
3. La realización de jornadas participativas de reflexión sobre el desempeño del Instituto en los países y regiones, en las cuales intervendrá el personal de las Agencias de Cooperación, Direcciones Regionales y unidades de la Sede Central. Estas jornadas son parte esencial de la función de evaluación del desempeño institucional. Los resultados de ese proceso de evaluación y el conocimiento actualizado del entorno constituyen conjuntamente un insumo importante para ajustar la estrategia institucional en sus diferentes ámbitos de acción.
4. La preparación y actualización de la estrategia del IICA en los países, regiones y hemisferio, mediante procesos de trabajo participativo que se realizarán con funcionarios de las Agencias de Cooperación, Direcciones Regionales y unidades de la Sede Central. Para ese ejercicio es fundamental el alineamiento con la Estrategia Corporativa que se presenta en este documento.
5. La preparación del Programa Operativo 2001. En este proceso se tomará como base las prioridades que se definan para los diferentes ámbitos de implementación de la Estrategia Corporativa y se definirán las prioridades anuales que guiarán la asignación de recursos.
6. Durante el año 2001 se llevará a cabo la evaluación del PMP 1998-2002 y de la implementación de la Estrategia Corporativa que se presenta en este documento.



Habr  otras acciones importantes para la implementaci3n de la Estrategia Corporativa que se tomarán durante la marcha, así como medidas de ajuste que, como se se al3 en el memorando SC/DG-044, son normales dentro del proceso renovado de planeamiento que estamos poniendo en práctica en el Instituto.

ANEXO:

EL ACCIONAR ESTRATÉGICO DE LAS ÁREAS TÉCNICAS Y LA NECESIDAD DE UN ESFUERZO INTEGRADOR PARA SU ALINEAMIENTO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA TAREA DE COOPERACIÓN

En el PMP se establecieron los Campos Prioritarios de Acción en los cuales la Dirección General focalizaría sus actividades de cooperación. El propósito de esa decisión (ver PMP p. 44) fue concentrar esfuerzos, desarrollar excelencia y lograr impactos significativos para consolidar el liderazgo del Instituto.

Durante el período 2000-2001 la Dirección General continuará desarrollando tareas de cooperación en seis de esos Campos Prioritarios de Acción. Esta decisión conlleva un esfuerzo especial adicional de sentido integrador para las Redes Especializadas de Profesionales y las Direcciones de Área que consiste en focalizar su acción en los campos citados para asegurar un claro alineamiento hacia los dos Objetivos Estratégicos de la tarea de cooperación. En la sección IV de este documento se indican los parámetros que deben tenerse en cuenta para lograr ese alineamiento.

Los Campos Prioritarios de Acción para el período 2000-2001 se han ajustado a lo siguiente:

1. *Inserción de la Agricultura en el Comercio Internacional y en el Proceso de integración de las Américas*

- Apoyar el proceso de construcción del ALCA y los preparativos para las negociaciones que se realizan en el marco de la OMC.
- Apoyar la reconversión productiva de la agricultura en términos de agronegocios que con la ayuda de la inteligencia de mercados tomen en cuenta las oportunidades tecnológicas y comerciales y las condiciones de acceso a mercados.

2. *Fortalecimiento de los Sistemas de Innovación Tecnológica*

- Fortalecer los programas cooperativos de investigación y transferencia, y los mecanismos de integración e intercambio tecnológicos en los ámbitos regional e interamericano.
- Apoyar el desarrollo de sistemas nacionales de innovación tecnológica, con énfasis en la investigación y en la extensión.

3. *Fortalecimiento de los Sistemas de Sanidad Agropecuaria y de Inocuidad de Alimentos*

- Apoyar la modernización de los sistemas nacionales de sanidad agropecuaria, fomentando la participación activa del sector privado.

- Apoyar los esfuerzos para lograr la aplicación práctica de las medidas sanitarias y fitosanitarias en el comercio internacional, y para lograr su armonización.
- Alertar sobre asuntos emergentes y apoyar la ejecución de las acciones pertinentes, así como las de vigilancia y atención de emergencias de sanidad agropecuaria.
- Cooperar en las áreas de la inocuidad de alimentos relacionadas con la inspección y certificación de productos agropecuarios para consumo humano.

4. Desarrollo y Manejo Integrado de los Recursos Naturales

- Apoyar el fortalecimiento institucional, con énfasis en el diseño e implementación de políticas de conservación de los recursos genéticos, del suelo y del agua.
- Apoyar la formulación e implementación de políticas sobre la modernización de los sistemas de gestión y desarrollo de los recursos hídricos.

5. Mejoramiento de las Condiciones de Vida en las Comunidades Rurales

- Apoyar la modernización de la empresa campesina familiar y la organización y gestión de micro y pequeñas empresas agropecuarias y agroindustriales.
- Apoyar los programas de inserción de las mujeres y los jóvenes rurales en las cadenas agroalimentarias y en la economía rural.

6. Modernización de la Institucionalidad de la Agricultura

- Propiciar la organización de una Red Agroempresarial Interamericana y apoyar o propiciar redes regionales de organizaciones agroempresariales.
- Apoyar en el diseño, y en la promoción, de centros rurales de información, capacitación y servicios para que los diferentes segmentos de productores y productoras incorporen en su actividad (agropecuaria o agroindustrial) conceptos y prácticas modernas de agronegocios.
- Impulsar el desarrollo de nuevos servicios de apoyo a la producción y al comercio (caso de las bolsas agropecuarias) y de nuevas relaciones público-privadas fundamentadas en una visión renovada de la agricultura.

