



INSTITUTO INTERAMERICANO DE  
COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

# IICA

ECUADOR

¿Quiénes somos?  
¿Qué hacemos?  
¿Cómo operamos?

IICA  
# 3214  
1999  
MFN-9093



## Centros Regionales y Agencias de Cooperación Técnica en los países miembros



### CENTRO REGIONAL NORTE

1. Canadá
2. Estados Unidos
3. México



### CENTRO REGIONAL CARIBE

11. Antigua y Barbuda
12. Bahamas
13. Barbados
14. Dominica
15. Grenada
16. Guyana
17. Haití
18. Jamaica
19. República Dominicana
20. St. Kitts y Nevis
21. Santa Lucía
22. San Vicente y las Granadinas
23. Surinam
24. Trinidad y Tobago



### CENTRO REGIONAL CENTRAL

4. Bélice
5. Costa Rica
6. El Salvador
7. Guatemala
8. Honduras
9. Nicaragua
10. Panamá



### CENTRO REGIONAL ANDINO

25. Bolivia
26. Colombia
27. Ecuador
28. Perú
29. Venezuela



### CENTRO REGIONAL SUR

30. Argentina
31. Brasil
32. Chile
33. Paraguay
34. Uruguay

**IICA**  
AC ECUADOR



**¿Qué hacemos?  
¿Cómo operamos?**

## ***IICA***

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Este documento fue preparado gracias al concurso del Grupo de Trabajo Operativo de la Administración GTO, con el aporte de especialistas y profesionales de la AC Ecuador.

Compilación: Susana de Zumárraga,  
Administradora del IICA en el Ecuador

© Derechos reservados conforme a la Ley  
Quito, Ecuador. 1999  
Primera edición  
1.000 ejemplares

Fotografías: Pertenecen al archivo gráfico del IICA en el Ecuador  
Diseño e impresión: Vértice studio, Quito

# Contenido

|                    |   |
|--------------------|---|
| Presentación ..... | 5 |
|--------------------|---|

## I PARTE

### El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

#### ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA HEMISFÉRICO DEL IICA

|   |    |
|---|----|
| ¿Qué es el IICA? .....                                      | 9  |
| ¿Quiénes conforman el IICA? .....                           | 10 |
| ¿Cómo se financia el Instituto? .....                       | 11 |
| ¿Cómo están representados los países en el Instituto? ..... | 11 |
| ¿Cuáles son los órganos superiores? .....                   | 11 |
| La Junta Interamericana de Agricultura .....                | 12 |
| El Comité Ejecutivo .....                                   | 12 |
| La Dirección General .....                                  | 13 |
| Misión Institucional .....                                  | 14 |
| Elementos de la Cultura Institucional .....                 | 14 |

#### ORGANIZACIÓN Y ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA

|  |    |
|--|----|
| COOPERACIÓN TÉCNICA .....  | 15 |
| Los consorcios técnicos y administrativos .....                                      | 16 |
| Centros Regionales .....   | 18 |
| Agencias de Cooperación - AC .....   | 18 |
| Convergencia de la Acción del IICA a nivel nacional,<br>regional y hemisférico ..... | 19 |

|  |    |
|--|----|
| ORIENTACIONES DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA DEL IICA ..... | 20 |
|--|----|



|  |    |
|--|----|
| <b>LAS ÁREAS DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO</b> |    |
| <b>AGROPECUARIO Y RURAL</b> .....                          | 22 |
| <b>ÁREAS DE CONCENTRACIÓN TEMÁTICA</b> .....               | 24 |
| Políticas y comercio .....                                 | 24 |
| Ciencia, tecnología y recursos naturales .....             | 24 |
| Sanidad agropecuaria .....                                 | 25 |
| Desarrollo rural sostenible .....                          | 25 |
| <b>ÁREAS ESTRATÉGICAS</b> .....                            | 26 |
| Capacitación y educación .....                             | 26 |
| Información y comunicación .....                           | 26 |

## **II PARTE**

### **El IICA en el Ecuador**

|   |    |
|---|----|
| <b>ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL IICA EN ECUADOR</b>                    |    |
| Antecedentes del funcionamiento del IICA en el Ecuador .....      | 29 |
| Marco de acción .....   | 30 |
| Objetivo.....   | 30 |
| Visión .....  | 30 |
| Misión .....  | 31 |
| <br>  |    |
| <b>ACCIONES DE COOPERACIÓN TÉCNICA DEL IICA EN EL ECUADOR</b>     |    |
| En políticas para la modernización del sector agropecuario .....  | 33 |
| En sanidad agropecuaria .....                                     | 35 |
| En desarrollo rural sostenible .....                              | 36 |
| ¿Cómo se canaliza el servicio del Instituto? .....                | 39 |
| Instituciones vinculadas .....                                    | 39 |
| Estructura organizacional y funcional del IICA en el Ecuador .... | 41 |
| Recursos administrativos de apoyo a la cooperación técnica .....  | 48 |
| Difusión.....   | 51 |

## Presentación

**El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura es una organización que apoya al desarrollo agrícola y rural americano. Dar a conocer lo que somos y la labor que cumplimos es el propósito de este documento.**

**En él buscamos transmitir, en la primera parte, en forma sintética, su filosofía y objetivos, así como las políticas y áreas estratégicas de trabajo que la Junta Interamericana de Agricultura le asigna como tarea en apoyo de los países miembros. En la segunda parte del documento nos centramos en informar sobre la acción del IICA en el Ecuador y su organización para prestar los servicios que el país requiere.**

**Es nuestra intención presentar las diferentes acciones que el IICA en el Ecuador realiza en el ámbito institucional público y privado, señalando el gran potencial institucional que puede ser utilizado por las entidades nacionales para orientar el desarrollo agropecuario y agroindustrial del país.**

**Hugo Torres Soto  
REPRESENTANTE DEL IICA EN EL ECUADOR**



**ORGANIZACIÓN  
Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA  
HEMISFÉRICO DEL IICA**



## ¿Qué es el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura?

**E**l Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es un organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942, cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, con sede en Costa Rica.

Fundado como un ente dedicado a la investigación agronómica y a la enseñanza de postgrado para los trópicos, el IICA se convirtió progresivamente, ante los cambios y las nuevas necesidades del continente americano, en un organismo de cooperación técnica para la agricultura. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente el 8 de diciembre de 1980, con la ratificación de una nueva Convención, la que estableció como fines del IICA estimular, promover y apoyar la cooperación entre sus estados miembros, para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

El IICA posee un alcance geográfico americano que le permite responder a las necesidades de cooperación técnica en los países, a través de sus Agencias de Cooperación (AC) y de cinco Centros Regionales, desde los cuales se coordina la implantación de estrategias adecuadas a las características de cada área.

La participación y apoyo de los Estados Miembros y las relaciones que el Instituto mantiene con Observadores Permanentes así como numerosos organismos internacionales posibilitan la canalización de recursos humanos y financieros hacia el desarrollo agrícola del continente americano.

### **¿Quiénes conforman el IICA?**

Hasta la presente fecha, los 34 países del continente americano que son miembros del IICA son los siguientes:

Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Guatemala, Guyana, Grenada, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, San Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y Las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

El Instituto cuenta también con países que son observadores permanentes, como Alemania, Austria, Bélgica, Comunidades

Europeas, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Árabe de Egipto, República de Corea, República de Polonia y Rumania.

### **¿Cómo se financia el Instituto?**

Los estados miembros contribuyen al sostenimiento del Instituto mediante cuotas anuales que han sido fijadas por la Junta Interamericana de Agricultura, conforme al sistema de cálculo de cuotas de la Organización de los Estados Americanos.

### **¿Cómo están representados los países en el Instituto?**

Los estados miembros nombran un delegado, preferentemente vinculado al desarrollo Agrícola y Rural, para que los represente ante la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), que se reúne cada dos años.

### **¿Cuáles son los órganos superiores?**

Los órganos que conforman el Instituto están regidos por la "Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura", que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980, y son la Junta Interamericana de Agricultura, el Comité Ejecutivo y la Dirección General.

### *La Junta Interamericana de Agricultura*

La Junta Interamericana de Agricultura es el órgano superior del Instituto y tiene como funciones principales, entre otras, las siguientes: la adopción de medidas relativas a la política y a la acción del Instituto, aprobar el presupuesto bienal y fijar las cuotas anuales de los estados miembros. La Junta Interamericana está conformada por los delegados de los Estados Miembros y se reúne cada dos años, preferentemente en el segundo semestre del segundo año del período.

### *El Comité Ejecutivo*

El Comité Ejecutivo está integrado por doce estados miembros, elegidos en la JIA por un período de dos años. El gobierno de cada Estado nombra un representante, preferiblemente vinculado con el Sector Agrícola, para que lo represente.

Son funciones principales del Comité examinar el proyecto del Programa presupuesto bienal; autorizar la utilización de recursos del Fondo de Trabajo; actuar como Comisión preparatoria de la Junta; estudiar y formular comentarios a la Junta y a la Dirección General y hacer recomendaciones a la Junta sobre los proyectos de Reglamento que la han de regir así como al Comité y a la Dirección General, entre otras. El Comité se reúne una vez por año.

### *La Dirección General*

La Dirección General está a cargo del Director General, que es elegido por la Junta con el voto de la mayoría de los Estados miembros para un período de cuatro años, puede ser reelegido una sola vez y no será sucedido por una persona de la misma nacionalidad.

El Director General, bajo la supervisión de la Junta, tiene la representación legal del Instituto y la responsabilidad de Administrar la Dirección General para dar cumplimiento a las funciones y encargos de la JIA.



## **Misión institucional**

La misión del IICA es proveer servicios de cooperación para la agricultura y fortalecer y facilitar el diálogo interamericano. La primera tarea aspira a apoyar a sus Estados miembros en la consecución del desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural; la segunda ubica este desarrollo en el contexto de la integración de las Américas.

## **Elementos de la cultura institucional**

La cultura es un componente fundamental del sistema institucional para alcanzar la excelencia en el cumplimiento de la misión. El IICA busca fortalecer en su personal, una actitud positiva ante el cambio que le permita asumir el compromiso con los objetivos institucionales. El Instituto considera imprescindible afianzar el proceso integral de motivación y de capacitación, elementos claves para que, dentro de un estilo de liderazgo que fomenta la participación, la comunicación y el trabajo en equipo, se genere en el personal un comportamiento que haga del Instituto una organización de aprendizaje continuo.

Son preceptos básicos que le dan credibilidad a la Institución la calidad sostenida en el servicio; la veracidad y confiabilidad de la información, y la intervención oportuna, ya se trate de prestar servicios de cooperación, ya de facilitar el apoyo administrativo para la cooperación técnica o de apoyar el diálogo interamericano.

## **Organización y articulación institucional para la cooperación técnica**

La implementación del enfoque organizativo del Instituto se basa en el concepto de redes, las cuales adoptan la figura de consorcios. Este enfoque organizativo, a diferencia del jerárquico tradicional, privilegia la articulación horizontal entre las distintas unidades y redefine la articulación vertical jerárquica. Las jerarquías se replantean en función de un nuevo rol: como facilitadoras de una mayor articulación y coordinación.

En la aplicación de este enfoque a la estructura de la Dirección General, el Consorcio se concibe como un mecanismo que responde a una visión corporativa, no compartimentalizada, que facilita una mayor articulación y coordinación entre directivos y funcionarios del Instituto, y entre ellos y otras organizaciones con las cuales se establecen alianzas estratégicas.

En este sentido, los consorcios no se limitan a lo interno del IICA: son una invitación a nuevos socios, un mecanismo de extensión del Instituto y una figura que facilita las asociaciones y alianzas con organizaciones y países que deciden emprender acciones conjuntas con la Institución.



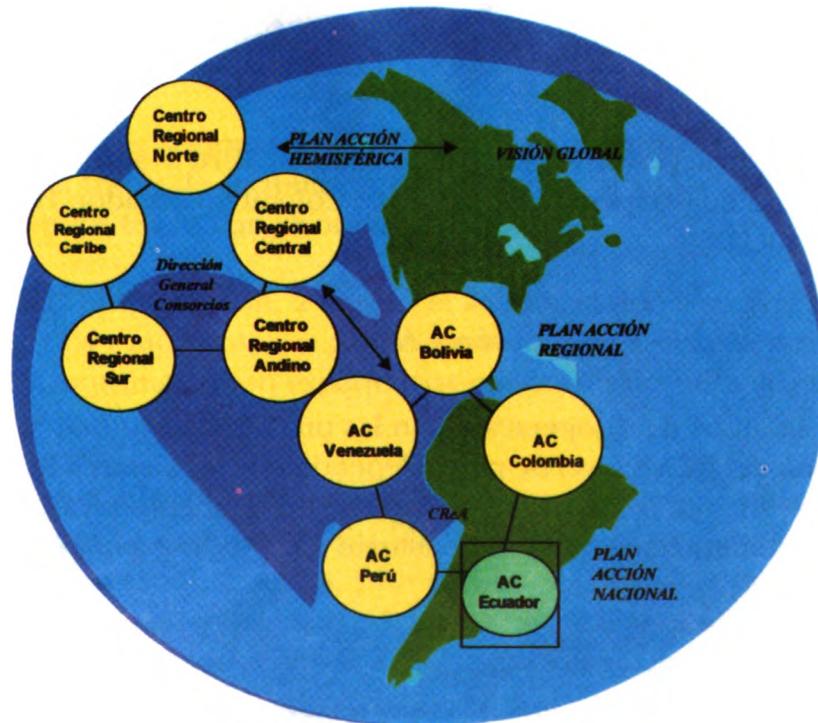
## **Los consorcios técnicos y administrativos**

Para responder a los nuevos retos y oportunidades que plantea la agenda interamericana, el Instituto cuenta con los siguientes consorcios:

- El Consorcio de Operaciones Regionales, que agrupa a todas las unidades localizadas en los países del hemisferio (cinco Centros Regionales con sus respectivas direcciones y Agencias de Cooperación) y a la unidad coordinadora, ubicada en la Sede Central. La función básica de este Consorcio es generar y entregar los servicios de cooperación; pero, además, les corresponde a las direcciones de Centros Regionales desempeñar un papel destacado en el apoyo al diálogo interamericano en el ámbito regional.
- El Consorcio Técnico, que vincula a las unidades de la Sede Central cuyas funciones básicas son: articular la actividad técnico-temática; generar orientaciones conceptuales y metodológicas para la prestación de servicios de cooperación; y, apoyar el diálogo interamericano sobre la agricultura.
- El Consorcio de Planeamiento y Coordinación, que agrupa aquellas unidades de la Sede Central cuyas funciones básicas son conducir los procesos de planeamiento estratégico y operativo para contribuir al desarrollo de nuevas actitudes, orientaciones y capacidades gerenciales acordes con los cambios de la demanda por los servicios de cooperación.
- El Consorcio de Servicios Corporativos, que lo conforman

aquellas unidades de la Sede Central cuyas funciones básicas son desarrollar y aplicar políticas y procedimientos para el manejo de los recursos humanos, financieros y físicos (infraestructura e informática) de la Institución.

Cada Consorcio está coordinado por un Gerente, que actúa como líder, promotor y facilitador del trabajo en equipo de su consorcio y promueve la interacción y articulación con los otros consorcios.



**ETICA: una organización sistémica**

## Centros Regionales

Los Centros Regionales desarrollan su acción sobre la base de una estrategia diferenciada para cada región y articulan el trabajo de las áreas de concentración, de los servicios especializados y de las unidades de apoyo del Instituto, con el propósito de lograr, por medio de grupos interdisciplinarios, un alto impacto en el desarrollo agropecuario y sostenible en los países miembros.

Los centros regionales son cinco: Norte, Central, Caribe, Andino y Sur.

El Centro Regional Andino tiene sede en Perú y agrupa a las Agencias de Cooperación de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.\*

## Agencias de Cooperación - AC

Las Agencias de Cooperación son las unidades ejecutoras de la acción del IICA a nivel de país y dependen de los Centros Regionales. Tienen entre sus responsabilidades la identificación y el seguimiento actualizado del contexto agro-socio-económico de cada país.

---

\* La distribución de los países en los otros centros regionales se encuentra en la contraportada de este documento

**Las Agencias actúan como foro técnico para apoyar a los países en la discusión de temas y problemas de actualidad nacional para el desarrollo agropecuario sostenible y el bienestar social rural.**

### **Convergencia de la acción del IICA a nivel nacional, regional y hemisférico**

**Los Centros Regionales y las Agencias de Cooperación intensifican su interrelación, aunando esfuerzos de tal manera que contribuyen al fortalecimiento de la capacidad institucional.**

**Los Centros Regionales contribuyen con proyectos multinacionales a través de acciones que permiten crear capacidad nacional en los temas con prioridad estratégica.**

**Las AC proporcionan, a su vez, el ámbito nacional para probar modelos y metodologías generadas a nivel regional y hemisférico, y contribuyen con experiencias nacionales posibles de extrapolar a otros países.**

**La Sede Central ofrece a las AC 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. Asimismo, contribuye con el seguimiento y evaluación de acciones de los Centros Regionales.**



Los tres niveles impulsan, a través de los Centros Regionales, proyectos binacionales y regionales que generen impacto significativo sobre problemas comunes de los países y busquen un desarrollo agropecuario sostenible.

El diálogo entre AC, Centros Regionales y la Sede se fortalece con el fin de determinar nuevas ventajas competitivas técnicas y administrativas para el Instituto, promoviendo que en cada AC se concentren al máximo las orientaciones de la convergencia institucional en beneficio de los países. Asimismo, las AC ofrecen las experiencias, información y capacidad local como contribución al desarrollo global del IICA y al desarrollo agropecuario sostenible del continente.

## Orientaciones de la cooperación técnica del IICA

La acción del Instituto está regida por los siguientes criterios:

**Acción focalizada y de excelente calidad.** La labor del IICA está orientada, esencialmente, a proporcionar una cooperación que se caracterice por su excelencia y por su impacto significativo. Por esto, el Instituto concentra su esfuerzo en un grupo

prioritario de campos de acción, que responde a la demanda por servicios de los Estados miembros y que son validados por la JIA.

**Servicio orientado al cliente.** La cooperación del Instituto responde primordialmente a demandas surgidas en el seno de las organizaciones públicas y privadas de los países, y de organismos y foros de ámbito regional y hemisférico. La respuesta a la demanda por los servicios de cooperación se basa en una estrecha vinculación con los clientes, por medio de las Agencias de Cooperación y de las Direcciones de los Centros Regionales.

**Cooperación participativa.** Los servicios de cooperación que presta el Instituto están dirigidos a desarrollar y fortalecer las capacidades de las organizaciones públicas y privadas de los estados miembros. Por ello, los trabajos de cooperación se definen y realizan con la activa participación de funcionarios públicos, profesionales de diversos campos, productores y empresarios nacionales.

**Acción proactiva.** El IICA reconoce que, para aprovechar las oportunidades que se derivan de la globalización y de la integración interamericana, es indispensable tener la capacidad de análisis, de innovación y de previsión necesaria para adelantarse a los acontecimientos que afectan a la agricultura. Por consiguiente, de acuerdo a su misión, el Instituto está comprometido con el fortalecimiento de las organizaciones de sus Estados

miembros en lo relativo a mejorar su capacidad de visualizar el futuro, de anticiparse a los problemas y de interpretarlos y traducirlos en oportunidades que beneficien a la agricultura.

**Compromiso con la agenda interamericana.** El IICA está comprometido a acompañar los procesos de la integración y el desarrollo de las Américas. Por lo tanto, sus acciones de cooperación están orientadas a impulsar la inserción de la agricultura en los procesos de integración de ámbito hemisférico y regional.

## Las áreas de cooperación técnica para el desarrollo agropecuario y rural

Los servicios de cooperación del Instituto se enmarcan dentro de seis áreas estratégicas, organizadas en dos conjuntos recíprocamente complementarios, que, a la vez de fortalecerse en la acción, enriquecen mutuamente sus contenidos. El primero corresponde a las cuatro áreas de concentración temática: *Políticas y comercio; Ciencia, tecnología y recursos naturales; Sanidad agropecuaria; y Desarrollo rural*. El segundo incluye dos áreas estratégicas que, además de temáticas, son, dado su carác-



ter universal, ejes articuladores de la acción de cooperación institucional: **Capacitación y educación e Información y comunicación.**

Las áreas estratégicas comprenden todas las acciones de cooperación, inclusive las correspondientes a la ejecución de programas, proyectos y actividades que los Estados miembros le encomiendan al Instituto mediante convenios y contratos específicos que tienen fuentes especiales de financiamiento.

## Áreas de concentración temática

### *Políticas y comercio*

Su Objetivo es cooperar para que las organizaciones públicas y privadas, nacionales y multinacionales, de los Estados miembros, vinculadas con la definición de políticas para la agricultura y con los procesos de integración comercial, cuenten con capacidad para: i) negociar y administrar acuerdos comerciales agropecuarios; ii) armonizar políticas para la agricultura; y iii) formular y ejecutar estrategias, políticas y programas dirigidos a elevar la competitividad de la agricultura.

### *Ciencia, tecnología y recursos naturales*

Su Objetivo es cooperar para que las organizaciones públicas y privadas, nacionales y multinacionales, de los Estados miembros, vinculadas con el desarrollo tecnológico, la investigación y la extensión agropecuaria y el manejo de los recursos naturales, cuenten con capacidad para: i) diseñar políticas tecnológicas; ii) crear y consolidar sistemas nacionales y regionales de innovación tecnológica; iii) facilitar la transferencia internacional de conocimientos; y iv) fomentar el desarrollo institucional para el manejo sostenible de los recursos naturales relacionados con la agricultura.

### *Sanidad agropecuaria*

Su Objetivo es cooperar para que las organizaciones públicas y privadas, nacionales y multinacionales, de los Estados miembros, vinculadas con la sanidad agropecuaria y la inocuidad de alimentos, cuenten con capacidad para formular y ejecutar políticas y programas dirigidos a lograr que los productos de origen animal y vegetal cumplan con las más rigurosas normas de sanidad e higiene y puedan, con ello, competir ventajosamente en el mercado internacional.

### *Desarrollo rural sostenible*

Su Objetivo es cooperar para que las organizaciones públicas y privadas, de los Estados miembros, vinculadas al desarrollo rural, cuenten con capacidad para formular y ejecutar estrategias, políticas y programas de desarrollo rural, que contribuyan a aliviar la pobreza rural. Dichos programas, propuestas y políticas deben impulsar procesos de cambio que permitan que la agricultura familiar, los pequeños y micro-productores/as y los empresarios/as agropecuarios y agroindustriales tengan una participación más competitiva en los mercados, y puedan con ello mejorar sus condiciones económicas.

## Áreas estratégicas

### *Capacitación y educación*

El Objetivo es cooperar para que las universidades y otros centros académicos de los Estados miembros, dedicados a formar y a capacitar profesionales y técnicos vinculados a la agricultura, así como productores agroempresarios, cuenten con mayor capacidad para ejecutar procesos de: i) planeamiento estratégico para el desarrollo académico, la actualización curricular y la capacitación pedagógica; y ii) construcción de mecanismos y redes de intercambio y de cooperación horizontal en los ámbitos nacional, regional y hemisférico.

### *Información y Comunicación*

El Objetivo es incentivar el uso de medios modernos de comunicación, así como el intercambio, acceso, manejo y análisis de información relevante, que permita a los productores agropecuarios vincularse, en forma interactiva, con los proveedores de servicios de apoyo a la producción y comercialización, y con los decisores de políticas, para: i) adecuar su estructura productiva; ii) elevar sus niveles de competitividad; y iii) insertarse, con efectividad, en los mercados nacionales e internacionales.



**EL HICA EN EL ECUADOR**



# Enfoque estratégico de la acción del IICA en el Ecuador

## Antecedentes de funcionamiento

El funcionamiento del IICA en el Ecuador data del año 1967. En agosto de 1968 se firmó el Acuerdo Básico entre el Gobierno del Ecuador y el Instituto sobre Privilegios e Inmunidades del Instituto; este fue publicado en el Registro Oficial No. 65, del 22 de septiembre de 1970. Con el Acuerdo Básico el Instituto registra su personería jurídica internacional en el país, lo que le permite desarrollar sus acciones públicamente.

La Agencia de Cooperación 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.

## Marco de acción

La cooperación técnica del IICA en el Ecuador, focaliza su acción y los servicios de cooperación dentro de un marco de acción armonizado, que 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 del IICA*, a las orientaciones del Centro Regional Andino y a la definición de las orientaciones estratégicas del IICA en Ecuador.

Para ello ha definido en los siguientes términos su objetivo, visión y misión institucional.

### *Objetivo*

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

### *Visión*

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 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.

### *Misión*

Ofrecer servicios de cooperación técnica de alta calidad, estratégicos e innovativos, que permitan analizar, generar e implementar propuestas que sistematicen las necesidades de desarrollo de los sectores público y privado, agropecuario y rural en un marco de competitividad, equidad y sostenibilidad.

Para cumplir con su objetivo y de acuerdo con la misión y visión institucional, la acción del IICA en Ecuador se orienta dentro de los siguientes campos temáticos definidos como prioritarios en función del análisis de la demanda nacional por los servicios de cooperación técnica:

- Modernización de los servicios agropecuarios;
- Fortalecimiento de la institucionalidad público-privada;

- Promocionar la agroindustria, comercialización, agroexportación y negocios internacionales;
- Organización empresarial, participación y autogestión campesina;
- Modernización del sistema financiero agropecuario y rural;
- Descentralización, desarrollo local y microrregional;
- Fortalecimiento de los sistemas de sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos; y
- Fortalecimiento de los sistemas de innovación tecnológica.

En los instrumentos y acciones de cooperación, se incorpora intrínsecamente el criterio de manejo sostenible de los recursos naturales y ambientales, dando énfasis dentro de este concepto a la biodiversidad y los recursos genéticos, así como a los recursos agua, suelo y aire.

De esta forma se pretenden como objetivos primordiales del IICA, a nivel hemisférico,



el desarrollo rural humano y el desarrollo agropecuario sostenibles, un solo objetivo que articule y permita la convergencia de las áreas de cooperación hacia el mejoramiento del bienestar del campesino, así como del pequeño, mediano y gran empresario agropecuario.

## **Acciones de cooperación técnica del IICA en el Ecuador**

### **En políticas para la modernización del sector agropecuario**

El sector agropecuario ecuatoriano ha experimentado un crecimiento positivo, como resultado del aumento de la producción y de las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales. Esto ha permitido que el sector siga siendo el principal generador de divisas para el país.

En este marco, y ante el proceso de apertura de mercados, el gobierno ha impulsado un programa de modernización que tiene como objetivo establecer un nuevo marco de políticas y una nueva institucionalidad que permita el fortalecimiento del diá-

logo entre los sectores público y privado, como medio para aumentar la competitividad del sector de cara al próximo siglo.

En apoyo a esta iniciativa el IICA ha participado en diferentes áreas de cooperación técnica al sector, como comercio exterior y negociaciones comerciales, innovación de tecnología, sanidad y capacitación agropecuaria. Como eje de este apoyo se ha colaborado en la ejecución del Programa Sectorial Agropecuario, orientado a promover la transformación del sector y el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores.

Como resultado de la cooperación se han generado esquemas de seguimiento y evaluación de procesos como administración de proyectos, capacitación técnico-profesional, licitaciones internacionales y ejecución de proyectos por firmas privadas. Para esto, el IICA cuenta con la metodología y sistemas informáticos diseñados para nuevas demandas de las instituciones nacionales.

Entre otras actividades de cooperación del Instituto, se encuentra el proceso de fortalecimiento gremial, que aspira a incrementar su capacidad negociadora con un enfoque de cadenas agroindustriales.

Esta cooperación se enmarca en un modelo sistémico, que parte de las relaciones inter e intra sectoriales, para dar lugar a los productos ecuatorianos en los mercados mundiales.

## **En sanidad agropecuaria**

**El IICA ha redefinido su enfoque de cooperación técnica en el campo de la sanidad agropecuaria, con la finalidad de responder más eficazmente a las nuevas tendencias y demandas en esta materia.**

**Su propósito es que los países de las Américas cuenten con una situación de sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos óptima, para que los productos de origen animal y vegetal cumplan con las más rigurosas normas de sanidad e higiene y compitan ventajosamente en el mercado internacional. Además, contribuye a modernizar la organización, infraestructura y operación de los sistemas nacionales de sanidad agropecuaria y coopera con los mismos para el cumplimiento de sus compromisos en el entorno regional e internacional.**

**Las líneas de acción prioritarias de la sanidad agropecuaria están orientadas a lo siguiente:**

- **Desarrollar liderazgo**
- **Avanzar hacia la modernización**
- **Asegurar la inocuidad de alimentos**
- **Actualizar y difundir la legislación**
- **Armonizar procedimientos técnicos**
- **Alertar sobre asuntos emergentes**

- **Vigilar y atender situaciones emergentes**

Desde 1992 el IICA estableció como sede del Proyecto Regional Andino de Sanidad Agropecuaria la ciudad de Quito. En este período se han intensificado las acciones de apoyo técnico de alto nivel en el país, con una serie de actividades prioritarias, entre las cuales se puede mencionar estas: la capacitación de profesionales acreditados, el desarrollo e implementación del sistema de información electrónica (SANINET), la realización de talleres de planeamiento estratégico, y la asistencia técnica para inducir la modernización institucional.

### En desarrollo rural sostenible

El IICA, en la búsqueda de nuevas alternativas para elevar la calidad de vida de importantes grupos poblacionales de escasos recursos, contribuye con el gobierno ecuatoriano tratando de institucionalizar propuestas novedosas de combate a la pobreza, para lograr la equidad social y la eficiencia en las intervenciones de desarrollo en el campo.



Asimismo, el IICA ha facilitado la definición por parte del gobierno nacional de la *Carta de Desarrollo Social*, la presentación del *Plan de Lucha contra la Pobreza Rural*, el reconocimiento de las aspiraciones de los pueblos indígenas y negros, en los programas de Desarrollo Rural Sostenible, demostrando un gran interés para detener los procesos de empobrecimiento de los habitantes del área rural, en el contexto de la globalización para fortalecer los procesos de descentralización y equidad. En esta perspectiva se han definido como estrategia del Desarrollo Rural Sostenible las siguientes políticas:

- Tratar en forma integral las dificultades económicas y sociales que se advierten en los sectores rural y urbano;
- Tomar en cuenta los procesos de modernización y descentralización impulsados por el Estado en favor de los gobiernos seccionales (municipios y consejos provinciales);
- Potenciar la participación de las mujeres tanto como de los hombres en los procesos de gestión local, en la producción microrregional y en la democratización de la sociedad rural y urbana;
- Impulsar la creación de microempresas rurales tendientes a potenciar los encadenamientos productivos, que valoricen la materia prima local y la generación de valor agregado para mejorar los ingresos y el empleo de la población rural, y
- Advertir las amenazas y aprovechar las oportunidades que ofrecen la globalización de la economía y los procesos de integración de la comunidad andina.

La materialización de estas políticas se advierten por la participación del IICA en la implementación de un Programa Nacional, que cuenta con financiamiento nacional e internacional, con siete proyectos que actualmente se encuentran en plena operación, con la participación de los campesinos a través de sus organizaciones, y cinco nuevos proyectos, que se encuentran en proceso de implementación.

El IICA ha impulsado el diseño de estrategias y metodologías para que la ejecución de los proyectos incluya componentes para modernizar las actividades agropecuarias como la validación y transferencia de tecnología; la dotación de riego; la capacitación y el mejoramiento de las prácticas agropecuarias, agro-industriales y artesanales; la creación y operación de formas innovativas de financiamiento, como es el Fondo de Desarrollo Comunitario (FODECO); los servicios modernos de comercialización; la legalización de la propiedad de la tierra; el mejoramiento vial y la capacitación empresarial que se han convertido en elementos dinámicos para modernizar los procesos de producción. Actualmente, el IICA impulsa un cambio radical en las concepciones de los tradicionales proyectos de desarrollo rural, que aprovecha las lecciones aprendidas en el pasado para articular una nueva propuesta en el Proyecto de Desarrollo Local (PROLOCAL), que actuará sobre una base cantonal, en los próximos diez años. Los ejes de esta propuesta giran en torno a la identificación de proyectos integradores; la articulación de las relaciones intersectoriales para generar encadenamientos productivos, que agreguen valor a la produc-

**ción de cada cantón; el desarrollo de un mercado financiero rural, y el desarrollo del capital humano como motor del desarrollo local.**

### **¿Cómo se canaliza el servicio del Instituto?**

**El servicio del Instituto se canaliza a través de organizaciones tanto del sector público como del privado y se formaliza a través de convenios, acuerdos y cartas de entendimiento.**



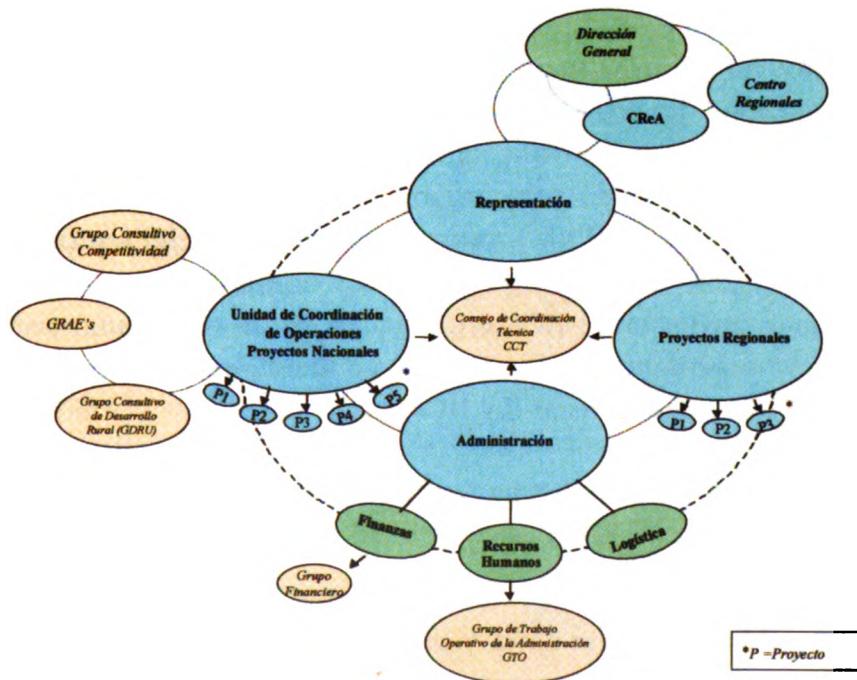
**Estos servicios se financian con recursos de las instituciones contraparte o, generalmente, con fondos de préstamos internacionales reembolsables y no reembolsables.**

### **Instituciones vinculadas**

**El IICA en el Ecuador mantiene constante relación con diferentes instituciones nacionales e internacionales, públicas y privadas y ONG's; entre otras, las siguientes:**

|   |   |
|---|---|
| <b>BID</b>                                | Banco Interamericano de Desarrollo,                                       |
| <b>BIRF</b>                               | Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento,                          |
| <b>Bolsa de Productos Agropecuarios</b>   |   |
| <b>CAF</b>                                | Corporación Andina de Fomento,  |
| <b>Cámara de Agricultura de la I Zona</b> |   |
| <b>CEBYCAM</b>                            | Centro de Erradicación del Bocio Endémico y Capacitación de Minusválidos, |
| <b>CEDEGE</b>                             | Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca Baja del Río Guayas, |
| <b>CEPEIGE</b>                            | Centro Panamericano de Investigaciones Geográficas,                       |
| <b>CESA</b>                               | Centro Ecuatoriano de Servicios Agropecuarios,                            |
| <b>CIAT</b>                               | Centro Internacional de Agricultura Tropical,                             |
| <b>CICDA</b>                              | Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo,                   |
| <b>COFCA</b>                              | Confederación Nacional de Facultades de Ciencias Agrícolas,               |
| <b>CONUEP</b>                             | Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas,                |
| <b>Cooperación holandesa</b>              |   |
| <b>CORPEI</b>                             | Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones,             |
| <b>CORSICEN</b>                           | Corporación para el Desarrollo de la Sierra Central,                      |
| <b>COSUDE</b>                             | Agencia Suiza para el Desarrollo,   |
| <b>ESPE</b>                               | Escuela Politécnica del Ejército,   |
| <b>FAO</b>                                | Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación,                        |
| <b>FIDA</b>                               | Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola,                          |
| <b>FUNDACYT</b>                           | Fundación para la Ciencia y Tecnología,                                   |
| <b>HCPP</b>                               | Honorable Consejo Provincial de Pichincha,                                |
| <b>INIAP</b>                              | Instituto Nacional Autónomo de Investigación Agropecuaria,                |
| <b>MAG</b>                                | Ministerio de Agricultura y Ganadería,                                    |
| <b>MBS</b>                                | Ministerio de Bienestar Social,   |
| <b>MICIP</b>                              | Ministerio de Industrias, Integración y Pesca,                            |
| <b>MRE</b>                                | Ministerio de Relaciones Exteriores,                                      |
| <b>ODEPLAN</b>                            | Oficina de Planificación de la Presidencia de la República,               |
| <b>OPS</b>                                | Organización Panamericana para la Salud,                                  |
| <b>PROEXANT</b>                           | Promoción de Exportación de Productos no Tradicionales.                   |

## Estructura organizacional y funcional del IICA en el Ecuador



De acuerdo con la filosofía de acción del Instituto, la Agencia de Cooperación del IICA en el Ecuador opera bajo lineamientos de amplia participación, en cumplimiento de los cuales su personal está permanentemente integrando grupos de discusión y equipos de trabajo.

**El IICA Ecuador está organizado y opera funcionalmente dentro de una estrategia de desarrollo funcional; la gerencia participativa, como herramienta de gestión básica, que facilita la constante elevación de la calidad de los procesos, productos y servicios del Instituto, y el desarrollo constante de sus talentos humanos constituyen la forma de operar de la oficina. Los espacios del esquema de acción estratégica se conciben en íntima conexión con las instancias de responsabilidad correspondientes a la estructura organizativa; en este sentido, la inter-acción técnico-administrativa constituye un elemento fundamental para el cumplimiento de las orientaciones estratégicas que convierten al IICA en Ecuador en un organismo sistémico, comprometido con el país y vinculado activamente al CReA y a la Sede Central del IICA.**

**El IICA en Ecuador internamente desarrolla su acción a través de las siguientes Unidades:**

- **La Representación:** Se define como una unidad de conducción, coordinación y monitoreo de toda la organización sistémica, así como de orientación de la política institucional y del diseño de la imagen institucional. Para tal efecto, la función central del Representante es la de servir como coordinador y articulador sinérgico de las otras unidades y de los instrumentos de cooperación técnica con el entorno, así como construir los espacios para producir un potenciamiento institucional constante.

La representación está conformada por el representante, un asistente gerencial y personal de apoyo.

Las decisiones o recomendaciones del Representante del IICA en el Ecuador son concebidas como el núcleo central de directrices que generan la acción del IICA en el país. Estas decisiones se toman a partir de instancias de asesoramiento general o especializado. Las decisiones mantienen estrecha relación con las políticas de acción regional e institucional.

- **La Unidad de Coordinación de Operaciones:** Articula sinérgicamente todas las acciones de cooperación técnica del IICA en el país; esto es, el universo de proyectos y acciones de ámbito nacional, así como los componentes de programación nacional de los proyectos multinacionales que se ejecutan en la AC. Para impulsar sus logros reconoce dos subconjuntos de tópicos y acciones, que funcionan sólidamente articulados y comunicados:
  - El seguimiento de acciones y actividades que apoyen la competitividad y el desarrollo general del sector agroalimentario y la atenuación del empobrecimiento campesino; y
  - La formulación o readecuación de los instrumentos de cooperación en función de los cambios del entorno.

Esta Unidad está formada por un equipo de trabajo compuesto por los coordinadores de área de proyectos nacionales, especialistas y personal de apoyo. La función básica de la Unidad es la gestión, ejecución y coordina-

ción de los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica.

- **La Administración:** Sustenta la eficiente gestión de los recursos, tanto institucionales como externos, en apoyo a la Representación y la Unidad de Coordinación. Se estructura en torno a tres subconjuntos de actividades, que desde un inicio interactúan de forma dinámica:
  - Gestión financiera y contable, encaminada al más eficiente manejo de recursos, dentro del marco de reglas institucionales y el entorno macroeconómico del país;
  - Actividades de administración y desarrollo de talentos humanos, que garantiza el estricto cumplimiento legal de los relacionamientos laborales y contractuales y consolida el plan de capacitación y bienestar del personal;
  - Actividades de logística y abastecimiento que operan basadas en el diagnóstico y evaluación de las necesidades reales y con una estrategia de selección de proveedores de calidad, experiencia y garantía.

**Proyectos Regionales:** El IICA en el Ecuador permanentemente es sede de proyectos regionales. Actualmente es sede del *Proyecto de Modernización de los Servicios de Sanidad Agropecuaria del Área Andina para favorecer los procesos de apertura Comercial e Integración*, del Programa Cooperativo Regional Andino de Sanidad Agropecuaria.

Los proyectos regionales cuentan con una estructura generalmente compuesta por un coordinador internacional, especialistas internacionales y nacionales, asistentes y personal de apoyo.

### *Equipos de trabajo*

La concepción de la gerencia participativa y estratégica ha permitido consolidar un sistema de operación a través de grupos y equipos de trabajo compuestos por personal técnico y administrativo y por temas específicos dependiendo del caso.

### *Grupos consultivos externos*

Los Grupos Consultivos Externos son instancias de participación y consulta de las instituciones oficiales y privadas vinculadas con los programas del Instituto.

Estos grupos contribuyen con sus ideas y propuestas para orientar el trabajo del IICA en el país. La oficina cuenta con Grupos Consultivos Externos de Desarrollo Rural (GDRU) y de Competitividad (GC).

### *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 propuestas 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 del CCT es identificar y ajustar permanentemente los lineamientos estratégicos de acción, así como anticiparse a proponer los reordenamientos para elevar la competitividad y garantizar la sostenibilidad institucional.

Para mayor análisis y asesoramiento se constituye el CCT ampliado, en el que participan generalmente líderes técnicos y los gerentes de proyectos.

*Los Grupos de Reflexión y Acción Estratégica (GRAF)*

Como resultado del proceso de planificación estratégica del

IICA en el Ecuador, se ha definido la necesidad de organizar una estructura técnica básica en virtud de las áreas estratégicas y de las prioridades temáticas definidas.

En este sentido, están en funcionamiento los Grupos de Reflexión y Acción Estratégica (GRAE's), que son unidades constituidas por personal técnico de la AC, 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 del medio rural del país.

#### *Otros grupos de trabajo*

Paralelamente, están articulados una serie de equipos de trabajo técnicos y administrativos que facilitan y apoyan la toma de decisiones en aspectos y temas puntuales. Estos grupos, dependiendo del tema específico, son coordinados por especialistas en cada área. A continuación se detalla su conformación y principales funciones.

| <b>GRUPO</b>               | <b>INTEGRANTES</b>  | <b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>  |
|----------------------------|---|---|
| Grupo de Trabajo Operativo | Administradora, Especialistas en finanzas, recursos humanos y logística | Definir los objetivos del área administrativa-financiera, proponer normas y manuales, generar información para la toma de decisiones, etc.                                    |
| Recursos Humanos           | Administradora, Especialista en recursos humanos, Coordinadores, otros. | Asesorar en aspectos laborales y contractuales, salarios, rotación de personal, aspectos legales, bienestar del personal, etc.  |
| Finanzas                   | Administradora, Especialistas en finanzas, de la AC y contrapartes      | Asesorar en temas como el análisis de la situación financiera de los convenios, situación de contrapartidas nacionales, alternativas de cobro, presentación de reportes, etc. |
| Informática                | Especialista en informática, Especialista en sanidad agropecuaria.      | Desarrollo informático, facilitación de las comunicaciones internas y externas por vía electrónica.   |

### **Recursos administrativos de apoyo a la cooperación técnica**

Para lograr la modernización institucional, el IICA en Ecuador adopta algunas decisiones básicas, cuya implementación permi-

**te la más eficaz congruencia entre la ingeniería institucional y el ajuste y redireccionamiento de las líneas de acción:**

*Desarrollo de talentos humanos*

**Se logra este objetivo a través de la capacitación intensa y el constante desarrollo del bienestar del personal. Para ello se impulsa un proceso de capacitación e inducción institucional ampliado e integral, que se extenderá hacia los proyectos de campo y que está orientado principalmente a lo siguiente:**

- **Conocimiento e internalización del IICA.**
- **Uso de Internet, correo electrónico y otros mecanismos de comunicación.**
- **Desarrollo de la capacidad de negociación.**
- **Actualización permanente de conocimientos específicos.**

**Asimismo, para lograr un conocimiento general dentro de cada área y prestar mejor apoyo institucional se promueven la interacción del personal, la gerencia participativa y el desarrollo individual, además del desarrollo de actividades socioculturales dirigidas a ampliar la integración técnico administrativa y el bienestar del personal.**

### *Interacción técnica-administrativa*

Como una práctica imprescindible para avanzar hacia el cumplimiento del objetivo institucional, se busca permanentemente:

- 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.
- Comprometer la participación y aporte del área técnica en los procesos de mejoramiento administrativo constante.
- Integrar los instrumentos de cooperación técnica y el apoyo administrativo mediante ejercicios conjuntos de evaluación del avance de los convenios.

### *Desarrollo de sistemas de información y comunicación*

Los servicios de cooperación técnica requieren de un adecuado sistema de seguimiento y evaluación; por lo tanto se busca mantener un sistema de información, basado en los requerimientos de las diferentes áreas de acción, en la estandarización a nivel institucional de la plataforma informática necesaria para satisfacer la optimización de procesos y actividades tanto técnicas como administrativas y en el diseño o adquisición de programas informáticos que aporten al desarrollo de los servicios de información, comunicación y documentación.

## *Reglamentación Interna*

Los procedimientos internos del Instituto están disponibles en una serie de manuales y reglamentos, que tratan de orientar de mejor manera el cumplimiento de las acciones y tareas que desarrolla el personal.

## **Difusión**

Las experiencias e investigaciones realizadas por expertos del Instituto quedan plasmadas en documentos y publicaciones para la venta y consulta del público en general, y se encuentran disponibles en todas las Agencias de Cooperación del Instituto.

Adicionalmente, el IICA mantiene programas de difusión mediante revistas periódicas y programas de radio que son difundidos ampliamente a través de los medios de comunicación colectiva.

Para obtener mayor información sobre el Instituto y sobre la Agencia de Cooperación en el Ecuador, ingrese a través de Internet a las páginas web del IICA en las siguientes direcciones:

<http://www.iica.ac.cr>

<http://www.iica.org.ec>

<http://www.iica.saninet.net>





NCA ecuador

*Una Organización que apoya al  
desarrollo agrícola y rural americano*



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE  
COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA**

Av. Mariana de Jesús E7-157 y La Pradera, Ap. Postal: 17-03-00201

Teléfonos: (593) 2-563073, 524238, 543146, 234395

Facsimile: (593) 2-563172 • E-mail: [ecuador@iica.satnet.net](mailto:ecuador@iica.satnet.net)

Quito - Ecuador