

PLAN DE MEDIANO PLAZO 2002 – 2006

REPOSICIONANDO AL IICA En el nuevo entorno internacional

**San José, Costa Rica
14 de febrero, 2002**

CENTRO DE INFORMACION
Y DOCUMENTACION
"RODRIGO PEÑA"
IICA-COLOMBIA

ITCA
3279
2002
MFN-9897
REPRESENTATION

CONTENIDO

1.0	INTRODUCCIÓN.....	1
2.0	EL IICA DEL SIGLO XXI: NUEVOS MANDATOS.....	3
2.1	Mandatos de la Asamblea General de la OEA sobre el Nuevo Papel del IICA en el Sistema Interamericano	3
2.2	Mandatos de la Tercera Cumbre de las Américas sobre Agricultura y Vida Rural.....	3
2.3	Mandatos de la JIA sobre la Nueva Dimensión Institucional.....	5
2.4	Mandatos de la JIA en su Primera Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural en el Contexto de las Cumbres Interamericanas	5
3.0	LA AGENDA EMERGENTE PARA LA AGRICULTURA Y LA VIDA RURAL.....	7
3.1	Globalización y agricultura.....	8
3.2	Estructura poblacional, procesos de urbanización y cambios drásticos en las estructuras de ingresos y consumo.....	9
3.3	El uso acelerado de nuevas tecnologías en el agro	9
3.4	La preocupación creciente por la conservación de los recursos naturales y por una gestión ambiental sostenible.....	11
3.5	Hambre, pobreza rural y seguridad alimentaria.....	11
3.6	Las reformas nacionales.....	12
4.0	DE CARA AL FUTURO – UNA NUEVA VISIÓN	14
4.1	El reposicionamiento y la profundización de la modernización institucional	14
4.1.1	Capacidades del Instituto que serán potenciadas.....	14
4.1.2	Capacidades del Instituto que requieren ser reingeniadas y fortalecidas	14
4.2	Misión, visión y objetivo estratégico.....	16
4.4	Estrategia general y principios orientadores	16
4.5	Áreas estratégicas.....	17
4.5.1	Áreas estratégicas para focalizar los servicios de cooperación técnica ..	18
4.5.2	Áreas estratégicas para consolidar el posicionamiento en el proceso de las Cumbres de las Américas	24
5.0	PRIORIDADES PARA EL 2002-2006	27
5.1	Las agendas de cooperación técnica.....	28
5.1.1	Las agendas nacionales de cooperación técnica.....	28
5.1.2	Las agendas regionales de cooperación técnica	29
5.1.3	La agenda hemisférica de cooperación técnica.....	29
5.2	La agenda para construir el futuro	30

This One



FP7T-H6J-3TA9

Digitized by Google

6.0	IMPLICACIONES PARA EL REPOSICIONAMIENTO Y MODERNIZACIÓN DEL INSTITUTO.....	32
6.1	La agricultura y la vida rural en el proceso de las Cumbres de las Américas.....	32
6.2	Nuevas alianzas internacionales y nacionales.....	32
6.3	El conocimiento actualizado del entorno.....	33
6.4	Un estilo renovado de cooperación técnica.....	34
6.5	La promoción del desarrollo humano.....	34
6.6	El compromiso con los resultados del desempeño.....	35
6.7	Los Estados Miembros en la gestión institucional.....	35
6.8	La diferenciación regional y la descentralización del instituto.....	35
6.9	La prudencia financiera.....	36
7.0	ASPECTOS CENTRALES DE LA NUEVA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL....	38
7.1	<i>Marco integral para la gestión institucional.....</i>	<i>38</i>
7.2	<i>Consolidar la inserción en el proceso de las Cumbres de las Américas.....</i>	<i>38</i>
7.3	<i>Renovar el estilo de cooperación técnica.....</i>	<i>39</i>
7.4	<i>Desarrollar alianzas estratégicas con socios globales.....</i>	<i>40</i>
7.5	<i>Desarrollar una cultura de compromiso con los resultados del desempeño institucional.....</i>	<i>40</i>

1.0 INTRODUCCIÓN

Los resultados de la Tercera Cumbre de las Américas (Québec, 2001) y de la Primera Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural (Bávaro, República Dominicana, 2001), confieren un mayor poder a los líderes del agro. Esa gran oportunidad debe servir para aglutinar voluntades, generar nuevos recursos y articular acciones conjuntas de ámbito nacional e internacional para el mejoramiento de la agricultura y la calidad de vida en las comunidades rurales, y para contribuir a la seguridad alimentaria y al alivio de la pobreza rural.

El IICA forma parte y ha contribuido a moldear ese nuevo escenario para el agro. Como institución asociada al proceso de las Cumbres de las Américas, el IICA se encuentra en una situación de privilegio y tiene ante sí una oportunidad histórica y una responsabilidad trascendental. Aprovechar plenamente esa oportunidad y ejercer debidamente esa responsabilidad constituyen su reto inmediato.

Pero además, el principal desafío del Instituto es apoyar a los países para éstos logren que el agro se inserte exitosamente en las contexto de la nueva economía.

Contexto que se transforma aceleradamente generando oportunidades para algunos, pero al mismo tiempo, creando desigualdades para otros. Se necesita una nueva agricultura, una nueva cultura para el agro, que se posicione en la economía de la información y el conocimiento, la globalización y la integración.

Lo anterior implica cambios en las orientaciones estratégicas y en la modalidad de operación del Instituto. El nuevo escenario que se enfrenta requiere de un comportamiento institucional proactivo, estratégico y visionario. Ese comportamiento institucional enfatiza: la acción conjunta con líderes públicos y privados de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural; la cooperación solidaria entre los Estados Miembros; y, las alianzas estratégicas con socios institucionales nacionales e internacionales.

Además, esos nuevos rasgos institucionales son complementados por el fortalecimiento del sistema interamericano de cooperación para la agricultura y la vida rural. El Instituto, a partir de su posición en el Sistema Interamericano, establecerá nuevas alianzas estratégicas con organismos, que en el resto del mundo, trabajan con objetivos similares. Así se tendrá acceso a nuevas tecnologías, información y experiencias que enriquecerán su accionar.

En ese contexto, el Plan de Mediano Plazo 2002-2006 se constituye en el instrumento orientador del trabajo del IICA para proveer el liderazgo para impulsar el proceso de implementación y seguimiento de los mandatos presidenciales y de los acuerdos ministeriales.

La Dirección General del Instituto está consciente de la real dimensión que tiene el compromiso asumido por la JIA, en su condición de Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural, y por el IICA como un todo, con el proceso de las Cumbres Interamericanas. En consecuencia, este Plan de Mediano Plazo define el marco orientador estratégico que orientará el alineamiento de la organización con los nuevos

rumbos y facilitará una nueva dinámica institucional que trascenderá su papel tradicional como proveedor de servicios de cooperación técnica.

2.0 NUEVOS MANDATOS DEL IICA

La dinámica generada por el proceso de las Cumbres de las Américas, dirigido a alcanzar el desarrollo y la prosperidad en los países de la región, ha ido configurando una nueva institucionalidad para el Sistema Interamericano. Los mandatos emanados de la Tercera Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas y de su proceso de implementación, definen nuevos elementos para el marco de referencia que orientará el quehacer del IICA.

2.1 El Nuevo Papel del IICA en el Sistema Interamericano

En la trigésima reunión ordinaria ¹ de la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), los Ministros de Relaciones Exteriores de las Américas, le confieren una proyección trascendental a la JIA, diferente y de mayor alcance al de órgano superior del IICA.² Además encomiendan al Instituto un papel central dentro del Sistema Interamericano para los asuntos de la agricultura y la vida rural. Mediante la Resolución 1728 de la Asamblea General, resolvieron:

- "... reconocer a la Junta Interamericana de Agricultura ("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."
- "Encomendar al IICA, que desarrolle y fortalezca los mecanismos de cooperación e intercambio con otros órganos, organismos y entidades del sistema interamericano, para proponer, coordinar y ejecutar políticas y programas pertinentes al mejoramiento de la agricultura y la vida rural, dentro del marco del sistema interamericano y del proceso de las Cumbres de las Américas."

2.2 Mandatos de la Tercera Cumbre de las Américas

Aspecto central en la construcción de la nueva institucionalidad interamericana fue la Tercera Cumbre de las Américas³. Esa reunión se considera un hito histórico para la agricultura y el medio rural, porque reconoce "... la importancia fundamental de la agricultura como medio de vida de millones de familias rurales del Hemisferio, al igual que el papel que desempeña en la creación de la prosperidad, como un sector estratégico del sistema socio-económico...". Además, se adoptan acuerdos de trascendencia para el papel del Instituto:

- En primer lugar, la Declaración de la Ciudad de Québec explicita el compromiso de los gobernantes con el mejoramiento de la agricultura y la vida rural, así como el papel que le asignan a ambos:

¹ Se llevó a cabo en junio del 2000 en Windsor, Canadá.

² El papel de la JIA como órgano superior del IICA se restringe a los asuntos internos de la organización. Su nuevo papel como reunión ministerial en el contexto de las Cumbres Interamericanas trasciende a la gestión del Instituto y requiere de un tratamiento especial y diferenciado del anterior.

³ Se realizó en Québec, Canadá en abril del 2001.

“La democracia y el desarrollo económico y social son interdependientes y se refuerzan mutuamente como condiciones fundamentales para combatir la pobreza y la desigualdad. No escatimaremos esfuerzos para liberar a nuestros ciudadanos de las condiciones inhumanas de la pobreza extrema.”

- *Nos comprometemos a realizar esfuerzos adicionales para alcanzar los objetivos internacionales de desarrollo, especialmente la reducción en un 50% para el año 2015 de la proporción de las personas que viven en condiciones de pobreza extrema.*
- *Nos comprometemos a impulsar programas para mejorar la agricultura y la vida rural y promover la agro-industria como contribución esencial a la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo integral.”*

- En segundo lugar, destaca la importancia que le asignan a las reuniones ministeriales como mecanismo clave para la coordinación e implementación de los mandatos de las Cumbres Interamericanas.
- En tercer lugar, reconoce el apoyo activo brindado al proceso de las Cumbres Interamericanas por el IICA, así como por la OEA, el BID, la CEPAL, la OPS y el Banco Mundial. Al mismo tiempo hace un llamado a esas organizaciones para que ejerzan una mayor coordinación para el apoyo a la implementación y al seguimiento del Plan de Acción de esa Cumbre.

En esa misma reunión se adoptó el Plan de Acción de la Tercera Cumbre con 18 secciones sobre temas específicos y una adicional sobre el mecanismo de seguimiento. Varias de esas secciones tienen implicaciones importantes para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural, así como para el IICA. Particularmente se debe considerar las secciones referidas a: Comercio, Inversión y Estabilidad Financiera; Base Ambiental para el Desarrollo Sostenible; Gestión Agrícola y Desarrollo Rural; Crecimiento con Equidad y Educación. A continuación se presentan las referencias específicas al IICA que se hacen en dos de las secciones de ese Plan:

- En la sección “Gestión agrícola y desarrollo rural” los Gobernantes, instruyeron a los Ministros de Agricultura para que:

- *Promuevan “... el diálogo que incluya a ministros de gobierno, parlamentarios y sociedad civil, en particular a organizaciones vinculadas con el área rural, así como a la comunidad científica y académica con el fin de promover estrategias nacionales de mediano y largo plazo para el mejoramiento sostenible en la agricultura y la vida rural.”*
- *Promuevan “... en la próxima reunión de la JIA, y en cooperación con el IICA, ... una acción conjunta de todos los actores del agro, orientada al mejoramiento de la agricultura y la vida rural y que permita la implementación de los Planes de Acción de las Cumbres de las Américas”.*

- En la sección “Seguimiento para el Plan de Acción”, se confiere al IICA la condición de institución asociada en todas las etapas del proceso de Cumbre de las Américas, junto con la OEA, la OPS, el BID, la CEPAL y el Banco Mundial. Esta designación se hace tomando en cuenta la inclusión y relevancia estratégica del tema agricultura y vida rural en la agenda interamericana y el

establecimiento de los mecanismos de seguimiento e implementación de los mandatos.

Ese reconocimiento dado al IICA y su incorporación activa en el proceso de las Cumbres Interamericanas, amplía considerablemente su papel en dos sentidos:

- El primero, es su relación con la JIA en su nuevo papel de Reunión Ministerial, mediante el desempeño de la Secretaría Técnica de ese foro Hemisférico. Se extiende así el papel del IICA en lo referente a la promoción del diálogo interamericano y la construcción de consensos en foros y grupos de coordinación, en los que el IICA no ha actuado tradicionalmente. Entre ellos se encuentran el grupo de instituciones asociadas al proceso de las Cumbres y otros que involucran a integrantes de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural.
- El segundo, es la instrucción a los ministros para que el IICA apoye la implementación de los Planes de Acción de las Cumbres de las Américas. Ello implica que el Instituto, además de la provisión de los tradicionales servicios de cooperación técnica, asuma un papel más amplio y proactivo que permita introducir los temas del mejoramiento de la agricultura y la vida rural en el debate amplio de la prosperidad e integración hemisférica.

Es así como los documentos de la Tercera Cumbre de las Américas marcan un nuevo horizonte para el IICA, inclusive más allá de lo que se había previsto en su Plan de Mediano Plazo 1998-2002.

2.3 Mandatos de la JIA sobre la Nueva Dimensión Institucional

Conscientes de la necesidad de redefinir su papel en el marco del proceso de las Cumbres de las Américas, la JIA introdujo, en 1999, modificaciones a sus responsabilidades para sustentar su participación en el diálogo interamericano que venía impulsando con dicho proceso. Algunas de esas nuevas responsabilidades quedaron registradas como modificaciones en el Artículo 3 del Reglamento de la JIA:

- *"Proponer acciones y políticas para impulsar en el Hemisferio, el desarrollo agrícola y rural sostenibles en el marco del Sistema Interamericano y de las Cumbres de las Américas."*
- *"Facilitar la instrumentación y el cumplimiento de las orientaciones, obligaciones y compromisos que los Estados Miembros asuman al nivel de las Cumbres de las Américas y de la Asamblea General de la OEA y otros órganos del Sistema Interamericano, para impulsar la cooperación técnica en la agricultura y el medio rural en el Hemisferio."*
- *"Promover reuniones conducentes a facilitar el consenso y compromiso de los Estados Miembros para el análisis y adopción de políticas nacionales y su concertación a nivel regional y hemisférico, para promover el desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural."*

2.4 Mandatos de la JIA en su Primera Reunión Ministerial

Los ministros de agricultura, en su primera reunión como JIA inserta en el marco del proceso de las Cumbres, dieron otro paso trascendental en el proceso participativo que

se inició en abril del 2001, adoptando la "Declaración de Bávaro para el Mejoramiento de la Agricultura y la Vida Rural en las Américas".

En esa misma reunión los ministros se comprometieron a lograr consenso sobre las orientaciones estratégicas para la implementación de la Declaración Ministerial de Bávaro. Con ello pusieron a disposición el marco de referencia hemisférico para que los organismos nacionales (públicos y privados), los organismos regionales y los organismos internacionales, que actúan en las Américas, preparen sus planes de acción para cumplir con el mandato de la III Cumbre.

Entre los temas identificados como estratégicos están:

- ***Institucionalidad renovada para la agricultura y la vida rural:*** (i) el desarrollo de un entorno favorable para los agronegocios y el bienestar rural; (ii) fortalecimiento del diálogo, la concertación y la coordinación entre los actores; (iii) armonización de políticas y negociaciones comerciales; y, (iv) mejoramiento de la educación agrícola y rural.
- ***Desarrollo rural:*** (i) mejoramiento y diversificación de la inversión y el ingreso rurales; y, (ii) gestión sostenible de los recursos naturales.
- ***Agronegocios y empresas rurales:*** (i) generación de oportunidades y mejoramiento empresarial, (ii) incremento de los niveles de competitividad; y, (iii) promoción de la gestión ambiental en los agronegocios.
- ***Servicios de apoyo a la producción y al comercio agrícola:*** (i) mejoramiento de las condiciones y facilitación del acceso al financiamiento agrícola y rural; (ii) mejoramiento de la información y conectividad en el medio rural; (iii) desarrollo de mercados de tierras; (iv) promover el desarrollo tecnológico en la agricultura; (iv) fortalecimiento de la sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos; y, (v) mejoramiento de la infraestructura para la producción y el comercio agropecuario.
- ***Prevención de desastres y situaciones de riesgo para la agricultura y la vida rural.***
- ***Cooperación e integración hemisférica.***

3.0 LA AGENDA EMERGENTE PARA LA AGRICULTURA Y LA VIDA RURAL

Las nuevas *tendencias de la economía mundial* están contribuyendo aceleradamente a la constitución de un nuevo modelo económico (NME), que reemplaza la visión anterior del desarrollo desde la perspectiva interna/nacional, por un nuevo paradigma económico basado en el crecimiento vía exportaciones, acudiendo a las nuevas oportunidades de mercado creadas por la apertura comercial. Bajo este nuevo modelo, paralelo al establecimiento de la OMC, los mercados financieros se han integrado con mayor celeridad, se han multiplicado los acuerdos comerciales a nivel internacional y regional y la interdependencia entre países es mayor. Al mismo tiempo, los especialistas en desarrollo coinciden en afirmar que el cambio tecnológico se ha convertido en la mayor fuente de *crecimiento económico*, constatando que los países con mayores niveles de desarrollo económico, en general, presentan una mayor capacidad de acumulación y utilización de conocimientos.

Desde la perspectiva del sector rural, estas dos situaciones implican ventajas adicionales, como quiera que la apertura económica genera nuevas oportunidades de mercados, con un impacto positivo en la generación de empleo y por ende en la disminución de la pobreza agregada. Así mismo, la aplicación de las nuevas tecnologías a la producción agrícola posibilita su mayor crecimiento y competitividad, y por lo tanto, un mayor reposicionamiento de la agricultura como sector clave para el desarrollo de las naciones. Este reposicionamiento debe ser entendido en términos económicos, sociales y ambientales.

Los países en desarrollo de América Latina y el Caribe (ALC), están adoptando progresivamente ese nuevo modelo económico, incrementando sus exportaciones y reemplazando su estructura productiva tradicional de alimentos básicos por una estructura productiva que privilegia el aprovechamiento de las oportunidades del mercado internacional.

Sin embargo, el dinamismo de las inversiones en desarrollo tecnológico acusa una significativa desaceleración, restando a la región posibilidades para el aprovechamiento de las nuevas oportunidades.

De igual manera, numerosos países evidencian dificultades para lograr metas crecientes de producción y un mayor grado de autoabastecimiento alimentario ⁴, suficiente para atender las demandas de los incrementos en población.

Desde el punto de vista de políticas, esa mayor interdependencia de las naciones ha representado en la práctica una importante reducción del portafolio de opciones de política disponibles a nivel nacional. De igual manera, la aplicación de nuevas normas y la puesta en acción de nuevos mecanismos convenidos internacionalmente, implican un alcance y una complejidad técnica cada vez mayor, lo que se traduce en la exigencia de mayores conocimientos y de desarrollo de capacidades en los Estados Miembros, con

⁴ Si bien en la práctica los procesos de especialización internacional en la producción obligan a la importación de productos de aquellos países más eficientes, sustituyendo en consecuencia producciones locales no competitivas. En América Latina y el Caribe existen numerosas situaciones en las cuales la producción local podría ser más eficiente, con la tecnología disponible, mediante procesos de reordenamiento territorial y con mejores servicios de apoyo a la producción y comercialización. Esto abriría la posibilidad de sustituir un porcentaje importante de importaciones de alimentos.

el fin de atender estas demandas en forma adecuada.

Desde la perspectiva de desarrollo nacional, el tránsito hacia ese nuevo modelo también ha generado *deseconomías sociales de magnitud*, que son en gran parte el resultado de una mayor exposición de la producción nacional a economías más eficientes y tecnológicamente más desarrolladas, lo cual en última instancia ha significado la falta de competitividad de renglones tradicionales de producción, y consiguientemente el incremento en los niveles de desempleo e ingresos rurales.

En cuanto a los *nuevos escenarios para la agricultura mundial y de las Américas*, es importante mencionar las siguientes megatendencias, las cuales sin duda tienen una importancia fundamental en la recomposición de la agenda de la agricultura y el medio rural de ALC, con implicaciones importantes en las demandas por cooperación técnica para el IICA:

i) Globalización y agricultura; ii) Estructura poblacional, procesos de urbanización y cambios drásticos en las estructuras de ingresos y consumo; iii) El uso acelerado de nuevas tecnologías en el agro; iv) La preocupación creciente por la conservación de los recursos naturales y por una gestión ambiental sostenible; v) Hambre, pobreza rural y seguridad alimentaria; y, vi) Las reformas nacionales.

3.1 Globalización y agricultura

La globalización se presenta como una mezcla de procesos dinámicos, que incrementan la interdependencia entre las naciones, pero que también implican el desarrollo de un nuevo marco regulatorio para el comercio internacional. Este nuevo marco es paralelo a una mayor exposición a los mercados financieros, al uso de nuevas tecnologías de información y comunicaciones, y también a un mayor grado de homogeneización política.

El mundo se está integrando, mientras que el proceso de la liberalización comercial se acelera. Después de la Ronda de Uruguay y del establecimiento de la Organización Mundial del Comercio (OMC), nuevas normas y regulaciones gobiernan el comercio internacional. Éstas han mejorado el acceso a nuevos mercados, han influido en una reducción drástica y/o eliminación de barreras y tarifas arancelarias, llevando al establecimiento de nuevos estándares para el comercio de bienes y servicios. Al mismo tiempo, se están incorporando mayores requerimientos de orden ambiental, de salud humana y de carácter social que, si bien aseguran a quienes los cumplan una mayor participación en el mercado, implican una mayor preparación de los países y sus empresarios para que ello ocurra.

No obstante este énfasis, el mercado, como mecanismo de intercambio y crecimiento económico, si bien ha llevado a mayores niveles de desarrollo en algunos países de las Américas, ha sido ineficaz en la solución de problemas como la *pobreza*, que continua incrementándose en valores absolutos, la *producción de alimentos básicos*, que muestra un bajo desempeño en numerosos países, la *degradación de los recursos naturales* paralela a un *mayor deterioro ambiental*, y la *baja calidad e inocuidad de alimentos*, en especial para los mercados internos. Los países de América Latina y el Caribe (ALC) deben enfrentar estos desafíos, de manera que logren participar exitosamente en el nuevo escenario global, promoviendo no sólo el crecimiento económico, sino también un mayor bienestar social.

3.2 Estructura poblacional, procesos de urbanización y cambios drásticos en las estructuras de ingresos y consumo

Las estadísticas muestran que en el año 2025 la población mundial alcanzará los ocho mil millones y que el 52% de ella vivirá en áreas urbanas. El suministro de alimentos para esa población creciente se convierte en uno de los principales desafíos para la agricultura, más aún si se toma en cuenta que la estructura poblacional se está modificando de forma significativa, con un mayor porcentaje de jóvenes en los países en desarrollo, un porcentaje de gente mayor en los países desarrollados, y un mayor número de mujeres trabajando, especialmente en los países en desarrollo. Esta situación implica nuevos hábitos y demandas por alimentos, lo que a su vez implica presiones adicionales para la agricultura y los agronegocios en general, en términos de nuevos productos.

Estos cambios, incluyendo los procesos de urbanización del medio rural, también están impactando significativamente las preferencias en el tipo de alimento, con una transición hacia el consumo de productos procesados, más sanos y balanceados nutricionalmente y del tipo "comida rápida". Este cambio plantea nuevos desafíos a los sistemas de investigación y transferencia, de sanidad agropecuaria y desarrollo ambiental, para readecuarse a las nuevas demandas.

Desde otra perspectiva, el mayor desarrollo económico de las naciones, con su efecto sobre el ingreso promedio de los consumidores, los avances en los medios de comunicación y la mayor cobertura de los servicios de educación, han servido de impulsores para reforzar la importancia de la calidad en la alimentación y la nutrición en la salud humana. Como resultado directo de ese cambio en actitud del consumidor, la demanda por frutas y vegetales frescos, carnes, alimentos procesados y productos orgánicos se ha incrementado aceleradamente, promoviendo un cambio significativo en las estructuras productivas, y por ende en la composición del comercio agrícola y la correspondiente demanda por tecnologías y nuevos servicios de apoyo a los agro negocios.

3.3 El uso acelerado de nuevas tecnologías en el agro

La ocurrencia de una auténtica revolución tecnológica en la agricultura (especialmente desde países desarrollados), en los campos de biotecnología e ingeniería genética, ofrece nuevos desafíos y oportunidades para la producción agropecuaria de la región. Nuevos métodos para el mejoramiento genético hacen posible multiplicar los rendimientos y la calidad alimenticia y culinaria de productos importantes para la alimentación mundial, permitiendo, en algunos casos, una mayor resistencia a plagas y enfermedades, con la consiguiente disminución en la aplicación de plaguicidas. Estas capacidades, sin embargo, están distribuidas muy desigualmente en ALC.

Gran parte de esta nueva revolución está ocurriendo en la investigación y desarrollo de organismos modificados genéticamente (plantas y animales en especial). No obstante, los beneficios en productividad y mayor calidad de estos productos, todavía restan por resolver una serie de temas relacionados con su posible impacto ambiental, en la salud humana y en el grado de aceptación por parte de los consumidores. En el 2000, se estimó que unos 3,5 millones de agricultores pequeños y grandes sembraron más de 44 millones de hectáreas con productos genéticamente modificados. Se calcula que el

número de productores subió a 5 millones en el 2001 y se esperan incrementos anuales superiores al 10% en al área global con estos cultivos. A título de ejemplo, si se resuelven las diferencias sobre el arroz genéticamente modificado conocido como "arroz dorado" rico en vitamina A, se podría eliminar la deficiencia de la vitamina A en más de 150 millones de niños.

Otro aspecto importante que se deriva de esta nueva revolución en el conocimiento científico, tiene que ver con las oportunidades de apropiación de los beneficios generados por su aplicación a nivel comercial. Los marcos regulatorios han tenido un desarrollo sin precedentes como resultado de las negociaciones de la Ronda de Uruguay, no sólo para gobernar el comercio, sino también para proteger los derechos de propiedad intelectual, los nuevos cultivares, la biodiversidad y el acceso a recursos genéticos. Ciertamente el desarrollo adecuado y oportuno de estos marcos regulatorios en la región hará posible no sólo aprovechar las nuevas oportunidades que brinda esta revolución tecnológica (importada o local), sino también estimular el desarrollo de la innovación a nivel nacional. Aún así, la adaptación y/o actualización de estos marcos regulatorios es todavía una tarea pendiente en la mayoría de los países de la región.

Otra revolución tecnológica de grandes repercusiones en la economía en general, y en la agricultura en particular, es la de las tecnologías de información y comunicaciones (TICs) que, si bien ofrecen nuevas oportunidades, implican también formidables desafíos. Gran parte de los incrementos en la producción y la productividad en los países industrializados en los últimos años se ha dado precisamente por la aplicación de estas tecnologías, que han mejorado significativamente tanto la forma de trabajo como la productividad, y por ende la competitividad en sectores económicos clave. Se estima, por ejemplo, que la utilización de las TICs duplicó la productividad de la mano de obra en los Estados Unidos de América. En ese país las industrias de TICs, a pesar de representar solo el 8,3% del Producto Nacional Bruto, han contribuido en casi un tercio al crecimiento económico real entre 1995 y 1999⁵. Otros tipos de impactos de esta revolución cibernética comienzan a apreciarse en la ampliación de oportunidades de interacción entre programas públicos y organizaciones de la sociedad civil, dando lugar a una nueva frontera de posibilidades de acción y de impactos.

La aplicación de esas nuevas tecnologías representa también una oportunidad para la modernización de los procesos de cooperación técnica a nivel internacional, regional y nacional, abriendo una nueva frontera de posibilidades a organizaciones como el IICA, en sus servicios a los países. Ciertamente la capacidad de movilizar ideas y soluciones, y de intercambiar experiencias se puede incrementar sustancialmente, reduciendo al mismo tiempo el costo real de dichas acciones. No obstante, un nuevo desafío comienza a materializarse, desde la perspectiva del acceso real a la información y las posibilidades de su difusión en forma digital. En numerosos países el equipamiento disponible es escaso y no se puede tener acceso, por medio de la Internet, a la información disponible. Adicionalmente, se presentan dificultades importantes para la liberación masiva de algunos tipos de información vía Internet, debido a normativas que tratan de equilibrar la balanza entre el costo de desarrollo de la información, y el beneficio para usuarios diferentes a los creadores de la misma.

⁵ <http://www.usic.org/>. State of the Internet 2000 United States Internet Council & ITTA Inc.

3.4 La preocupación creciente por la conservación de los recursos naturales y por la gestión ambiental sostenible

En las décadas anteriores, el proceso de modernización de la agricultura ha traído consigo una creciente incorporación de tierras nuevas a la producción, una mayor degradación de los recursos naturales, especialmente suelo, agua y bosques, como también un significativo deterioro ambiental, por la contaminación debida al uso de agroquímicos, y desechos agroindustriales. Se estima que en ALC existen cerca de 244 millones de hectáreas de suelo agrícola degradadas, frente a una disponibilidad total de cerca de 750 millones, o sea alrededor del 33% , cifra significativamente elevada.

Debido a este complejo de problemas, hoy contamos con un mayor porcentaje de fuentes de agua contaminadas, una creciente degradación de suelos y pérdida significativa de biodiversidad en numerosos ecosistemas. Esta situación está llevando a una mayor presión para ampliar los cultivos a zonas nuevas, generalmente de menor productividad, sin que exista al mismo tiempo una preocupación relevante por la recuperación de los recursos ya degradados o contaminados, salvo contadas excepciones. Se puede afirmar que, para numerosos países de ALC, la frontera agrícola disponible está próxima a su límite máximo ⁶ (no habrá tierra nueva para incorporar a la agricultura), y recursos como el agua han pasado a la categoría de escasos. En algunos países existe severa escasez de agua, no solo para el uso agrícola e industrial sino también para el consumo humano. Paralelamente, y dado que la población continúa creciendo, al igual que la migración rural urbana, esta situación representa un doble desafío, en primer lugar por el rápido crecimiento de la demanda por alimentos, que se duplicará en las próximas tres décadas, y en segundo lugar por la consecuente presión para incrementar significativamente la productividad y en general la eficiencia productiva.

Las soluciones planteadas para este formidable desafío global han sido presentadas como intención sustentada en las orientaciones consolidadas en El Programa de acción para el Desarrollo Sostenible de la Agenda 21. Río 92. "En este sentido, de acuerdo a dicho programa se adelantarán propuestas para minimizar las consecuencias que plantea el proceso de calentamiento global y la situación de escasez, que comienza a hacerse más evidente, en las fuentes de abastecimiento de agua para la agricultura...".

Este contexto hace prever que las dimensiones, tanto ambiental como de recursos naturales para la agricultura, demandarán una acción concertada de los diversos organismos del Sistema Interamericano.

3.5 Hambre, pobreza rural y seguridad alimentaria

El desarrollo agrícola puede coadyuvar de manera significativa tanto a la reducción de la pobreza agregada (rural y urbana) como al mejoramiento de los niveles de nutrición y seguridad alimentaria. Al examinar las variables claves para que el desarrollo agrícola se produzca, puede verificarse que las inversiones, la tecnología y la participación en

⁶ Como ejemplo, solo 4 países tienen entre 4 y 5 hectáreas de tierra agrícola por habitante (Bolivia, Paraguay, Argentina y Uruguay), mientras que, en el otro extremo, en 21 países, esta cifra es inferior a una hectárea. Si bien estas cifras se refieren a tierra cultivada (incluyendo también pasturas) y no a tierra potencialmente utilizable, puede afirmarse que la distribución de esta última en términos per cápita, también es bastante desigual.

mercados dinámicos, están en los primeros lugares. Sin embargo, ALC, en general, acusan una merma sustantiva en las inversiones agrícolas, y un estancamiento importante en las inversiones en tecnología para el campo. Presenta además elevados índices de pobreza y también de malnutrición, y en numerosos casos se observa una reducción importante en la capacidad de producción de algunos alimentos.

La región presenta también un desarrollo desequilibrado en su agricultura, que podría resumirse diciendo que las regiones tropicales están en desventaja frente a los países localizados en climas templados y subtropicales. La mayor pobreza está en el trópico, y es en esos países donde la infraestructura institucional para investigación y extensión rural está menos desarrollada.

Existen también en ALC países con elevado riesgo climático, representado por altas probabilidades de sequías prolongadas y/o inundaciones, especialmente en regiones como Centroamérica, que han tenido un efecto importante en el incremento de los niveles de pobreza, especialmente rural, con asomos esporádicos de hambrunas en regiones localizadas.

Por todas esas razones, los temas de hambre, pobreza y seguridad alimentaria son de trascendental importancia en ALC, y tienen una elevada incidencia negativa en los niveles de desarrollo socioeconómico de varios países de las Américas.

3.6 Las reformas nacionales

Los programas de ajuste estructural adoptados por prácticamente todos los países de ALC han tenido un impacto directo tanto en la disponibilidad de recursos presupuestarios de los Ministerios de Agricultura, como en la infraestructura institucional. Esto a su vez ha inducido a procesos de descentralización de competencias, hacia los gobiernos municipales, y a significativas reducciones tanto en el tamaño como en la capacidad de operación de importantes programas públicos de apoyo al desarrollo agropecuario, paralelamente a la inducción de alternativas de privatización de algunos de sus servicios. Con ello se ha disminuido significativamente la capacidad de producción de bienes públicos, como sucede en los casos de desarrollo rural e investigación agropecuaria, (salvo contadas excepciones, entre ellas Brasil, Argentina, México y Uruguay) debilitando la posibilidad de contrarrestar los efectos negativos de la apertura comercial, y la imposibilidad de los mercados para reasignar recursos a la búsqueda de soluciones, especialmente, en los campos social y ambiental.

En contraste con esta situación, el contexto actual de globalización y apertura comercial exige del sector público agrícola un papel mayor, en cuanto al diseño y puesta en marcha de nuevos marcos reguladores para la agricultura, un conjunto de políticas ad-hoc en sintonía con la política macroeconómica, y la provisión de servicios complementarios eficientes. Dentro de ese contexto los países continúan desarrollando importantes reformas, que sin duda contribuirán de manera substancial a la tarea de reposicionamiento de la agricultura y el medio rural como asuntos estratégicos para el desarrollo nacional.

Algunas de estas reformas tienen que ver con el *rediseño de una nueva institucionalidad* para el sector rural en aras de fortalecer los agronegocios y el bienestar rural, con la *promoción de la gestión ambiental y el manejo sostenible de los recursos*

naturales y con el mejoramiento de servicios de apoyo a la producción y el comercio agrícola. Entre estos últimos están la información y conectividad en el medio rural, el mejoramiento de los servicios de investigación y desarrollo tecnológico, el fortalecimiento de los programas de sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos, el mejoramiento de la infraestructura para la producción y el comercio agropecuario, el desarrollo de programas orientados a la prevención de desastres y situaciones de riesgo para la agricultura y la vida rural y el fortalecimiento de los gobiernos locales como instrumentos para promover el desarrollo en dichas unidades territoriales.

4.0 DE CARA AL FUTURO – UNA NUEVA VISIÓN

En este capítulo se complementan los aspectos del entorno con un reconocimiento de las principales fortalezas y debilidades del Instituto. La comprensión de ese conjunto de elementos externos e internos del quehacer del Instituto son necesarios para comprender la importancia del reposicionamiento y la necesidad de profundizar la modernización del IICA.

Dicho proceso de reposicionamiento y modernización requiere de un grupo de orientaciones estratégicas que le permitan al Instituto transformar esos problemas, retos, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas en acciones estratégicas para el periodo 2002-2006. En este capítulo se presentan esas orientaciones estratégicas que guiarán el accionar del Instituto en términos de seis elementos: misión, visión, objetivo estratégico, estrategia general, principios orientadores y áreas estratégicas.

4.1 El reposicionamiento y la profundización de la modernización institucional

Se han identificado dos componentes clave como puntos de partida para fundamentar el esfuerzo de reposicionamiento y modernización. En primer término están las capacidades del Instituto que pueden ser fácilmente potenciadas por el funcionamiento eficiente demostrado en los últimos años. En segundo lugar, se han considerado aquellos aspectos cuyo desempeño no se adecua a la nueva realidad y que, por lo tanto, serán ajustados para viabilizar la gerencia efectiva de las nuevas responsabilidades.

4.1.1 Capacidades del Instituto que serán potenciadas

El proceso de transformación requerido aprovechará y potenciará las capacidades que tiene el Instituto para:

1. Apoyar el diálogo y la construcción de consenso con los líderes públicos y privados de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural de las Américas sobre asuntos críticos, orientaciones estratégicas y programas de acción requeridos.
2. Visualizar las perspectivas de la agricultura y realizar una gestión del conocimiento estratégico y prospectivo sobre la misma y su entorno.
3. Apoyar a los Estados Miembros en la identificación, preparación y ejecución de programas y proyectos.
4. Liderar la articulación de profesionales de las Américas en redes sobre temas estratégicos emergentes de la agricultura.
5. Responder con celeridad y efectividad a solicitudes de emergencias en los países.

4.1.2 Capacidades del Instituto que requieren ser reingeniadas y fortalecidas

A continuación se mencionan los aspectos principales que serán revisados y fortalecidos sustantivamente:

1. La capacidad técnica instalada

Esta incorporará mecanismos, métodos de trabajo y tecnologías para focalizar

más la acción y contar con una oferta técnica de excelencia. Una consideración importante es que esos instrumentos facilitarán el manejo de asuntos interdisciplinarios requeridos para mejorar la agricultura, la calidad de vida de las comunidades rurales, y para contribuir a la seguridad alimentaria y a aliviar la pobreza rural

2. La capacidad de transformación del personal y de procesos

- i. **El desarrollo de los recursos humanos:** Formulación y aplicación de una estrategia y políticas modernas de desarrollo de los recursos humanos, cuyos componentes abarcarán: un programa de transformación personal y actualización profesional acorde con las nuevas responsabilidades. Se formulará una propuesta que facilite la migración ágil de los técnicos por medio de contratos con término fijo y evaluaciones periódicas efectivas; y, un sistema idóneo de evaluación de personal, basado en el desempeño y sus resultados.
- ii. **La utilización masiva de tecnologías modernas de comunicación cibernética para optimizar procesos técnicos y administrativos.**
- iii. **La modernización del proceso de programación de manera que incorpore:**
 - La asignación de recursos en función de prioridades definidas en agendas de cooperación en los ámbitos nacionales, regionales y hemisférico;
 - La focalización de contenidos en cada Área de acuerdo a un indicador de impacto;
 - El tratamiento de temas de punta, p.e. competitividad en cadenas agroalimentarias, agricultura limpia, pobreza rural y calidad de vida en las comunidades rurales.
- iv. **El fortalecimiento de los mecanismos de articulación técnica y operativa entre el trabajo hemisférico, el regional y el nacional, definiendo con claridad las responsabilidades y competencias de cada una.**
- v. **El reagrupamiento de unidades en función de una mayor efectividad para asumir los nuevos mandatos y las correspondientes responsabilidades.**
- vi. **La reestructuración de los servicios de apoyo de la Sede Central y las oficinas en los países para sustentar la nueva dinámica institucional que exige la realidad emergente.**

4.2 Misión, visión y objetivo estratégico

La *misión* del IICA está definida por su Convención, Reglamentos y los nuevos mandatos de las Cumbres Interamericanas. Se expresa en términos de tres aspectos: las tareas básicas que tiene el Instituto; para qué las realiza; y, cómo las realizan.

Las dos tareas básicas

Proveer servicios de cooperación técnica; y, promover y facilitar el diálogo, el consenso y el compromiso entre los actores del agro.

Para qué lo hacemos:

Para colaborar con los Estados Miembros en su búsqueda de progreso, de justicia social y desarrollo del potencial humano en el Hemisferio.

Cómo lo hacemos:

Apoyando la modernización del sector rural, la promoción de la seguridad alimentaria, el alivio a la pobreza rural, y el desarrollo sostenible de una agricultura que sea competitiva, tecnológicamente preparada y ambientalmente amigable.

La *visión* del IICA orientará el que hacer de todas las instancias de la organización.

Seremos la organización líder en la cooperación interamericana

- para impulsar el mejoramiento de la agricultura y contribuir a la seguridad alimentaria y al alivio de la pobreza rural en el marco de la integración hemisférica.

El *objetivo estratégico*

Convertirse en una institución de excelencia que apoya a sus Estados Miembros en sus esfuerzos por liberar el talento, la energía y la creatividad de los miembros de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural, en el contexto de sociedades del conocimiento.

4.4 Estrategia general y principios orientadores

El Instituto profundizará su modernización para crear una *cultura de excelencia*. Ella se caracterizará por la provisión de un liderazgo visionario, el conocimiento relevante, el apoyo técnico y la información para contribuir al logro del Objetivo Estratégico.

En un mundo globalizado, el Instituto se ubicará a la vanguardia de la solidaridad hemisférica. En ese sentido, apoyará el diálogo y la construcción de consensos y compromisos entre los miembros de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural sobre acciones estratégicas. Además, brindará la cooperación técnica requerida para que la

agricultura continúe contribuyendo al progreso, a la seguridad alimentaria, y por ende a la estabilidad social de los países.

El IICA será una organización estratégica, que visualiza los problemas y oportunidades emergentes para la Agricultura y la Vida Rural, y actúa en estrecha alianza con líderes y organizaciones. Será una institución con liderazgo creativo, prioridades claramente definidas, operaciones descentralizadas, responsable en el manejo de sus recursos, y eficiente y eficaz en sus acciones.

En esencia:
un Instituto de excelencia que pertenece y es apreciado por sus Estados Miembros.

El Instituto guiará sus acciones en el hemisferio por un conjunto de ***principios*** que le permitan:

- ✓ *Impulsar su dimensión global, sustentada en alianzas estratégicas nacionales, hemisféricas y extra-continetales.*
- ✓ *Desarrollar una actitud de servicio orientado al cliente.*
- ✓ *Impulsar una cultura de excelencia técnica basada en la acción focalizada, el trabajo en equipo, la articulación técnica y la transferencia de experiencias exitosas.*
- ✓ *Promover una acción proactiva, sustentada en capacidad de análisis, innovación, previsión y diálogo con los actores del agro.*
- ✓ *Impulsar la cooperación horizontal entre los países para la resolución de problemas comunes.*
- ✓ *Mantener el compromiso con los mandatos de las Cumbres de las Américas.*
- ✓ *Actuar con eficiencia, flexibilidad, transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos.*
- ✓ *Utilizar los recursos de cuotas como "capital semilla" para atraer otros recursos.*
- ✓ *Promover el respeto por la diversidad cultural y étnica y el desarrollo humano sin discriminaciones.*
- ✓ *Profundizar la descentralización del instituto al ámbito de los países.*
- ✓ *Aplicar un estilo de cooperación técnica basado en la apropiación de los directamente involucrados y el desarrollo de capacidades nacionales.*
- ✓ *Desarrollar una cultura de compromiso con los resultados del desempeño institucional, enfatizando el seguimiento y evaluación de los mismos.*

4.5 Áreas estratégicas

Para que el Instituto lleve a cabo con excelencia sus ***tareas básicas***, centrará su accionar en dos tipos de áreas estratégicas íntimamente relacionadas: la de servicios de cooperación técnica y las de posicionamiento de la agricultura.

Las áreas en las que el Instituto focalizará sus servicios de cooperación técnica corresponden al primer tipo. Mientras que corresponden al segundo grupo, aquellas áreas que permitirán consolidar el posicionamiento de la agricultura y vida rural, así como del Instituto, en el proceso de las Cumbres de las Américas.

4.5.1 Áreas estratégicas para focalizar los servicios de cooperación técnica

El Instituto focalizará su acción de cooperación técnica en el ámbito de las siguientes cuatro áreas:

- Políticas, comercio e integración
- Desarrollo de los agro negocios
- Sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos
- Desarrollo rural sostenible

Adicionalmente, el Instituto prestará cuatro categorías de servicios, que por su propia naturaleza son de corte transversal; es decir, atraviesan todas las áreas estratégicas de la institución y facilita que éstas se proyecten estructuradamente a una clientela mayor.

- Capacitación y apoyo a la educación
- Gestión de la Información y Comunicación.
- Innovación tecnológica
- Cooperación horizontal

Políticas, comercio e Integración

Focalización: Apoyar a los países en sus esfuerzos de integración, cooperación e inserción exitosa de la agricultura en mercados dinámicos.

Las políticas para la agricultura, el comercio agroalimentario, la integración económica y las negociaciones comerciales forman un complejo e intrincado conjunto, cuya fundación son las disposiciones del sistema multilateral de comercio.

En virtud de los Acuerdos sobre Agricultura y otros Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), los instrumentos y límites para el establecimiento de políticas para la agricultura, quedaron sujetas a las disciplinas multilaterales y a los compromisos consolidados por los países ante esa Organización. En efecto, las normas para acceder a los mercados, tanto domésticos como internacionales, los subsidios a las exportaciones y la amplísima gama de ayudas gubernamentales para el desarrollo de la agricultura y del sector rural, deben hoy día conformarse a las acordadas en dicha Organización.

Las negociaciones comerciales agrícolas en la OMC, iniciadas en enero del año 2000, fortalecidas ahora con el lanzamiento de una nueva Ronda de negociaciones multilaterales (multidisciplinarias y multisectoriales), incluyen la ampliación y fortalecimiento de las normas a campos tales como la seguridad alimentaria, el desarrollo rural, la tecnología y aspectos ambientales relacionados con el comercio.

La integración económica subregional y los tratados de libre comercio, sean éstos hemisféricos, plurilaterales o bilaterales también deben observar las disciplinas de la OMC, y, además, conformarse a otras disposiciones del Artículo XXIV del Acuerdo General sobre zonas de libre comercio y uniones aduaneras. De aquí que los cuatro principales esquemas de integración subregional en nuestro continente, al igual que los cuarenta y dos acuerdos de libre comercio bilateral y plurilateral que han firmado los

países americanos entre sí, quedan vinculados y supeditados a esta normativa multilateral.

El Instituto apoyará a los países para lograr una participación activa de los líderes de la agricultura en los distintos escenarios de las negociaciones comerciales, de manera que sus políticas de reinserción en los mercados internacionales, de incremento de la competitividad de sus sistemas agroalimentarios, sean instrumentos idóneos y efectivos para mejorar la rentabilidad de la agricultura, incrementar los niveles de vida y reducir la pobreza de la población rural.

Desarrollo de los agronegocios

Focalización: Apoyar la promoción de un contexto favorable para la agro-industria y los agronegocios en pro de su competitividad.

Para lograr este objetivo, el Instituto focalizará su acción en la consolidación de mecanismos institucionales que faciliten la difusión y adopción de innovaciones tecnológicas y de principios de gestión empresarial.

Los Jefes de Estado y de Gobierno reconocieron en su Declaración de la Tercera Cumbre de las Américas que los agronegocios y las empresas rurales juegan un papel crítico en la creación de prosperidad, empleo y crecimiento económico.

El tratamiento operativo de este tema se fundamenta en el enfoque de cadenas agroalimentarias, ya que eso abre un espacio real de trabajo con los diversos agentes del proceso productivo y genera oportunidades para promover nuevas fuentes de empleo e ingresos para la población rural. El trabajo en cadenas se utilizará como un instrumento práctico y eficaz para impulsar la estabilidad social de diversas unidades territoriales.

El IICA jugará un papel importante en la capacitación para la incorporación de principios gerenciales que permitan la transición de productores a agro-empresarios. Se promoverá la incorporación de innovaciones tecnológicas, de información en general para la toma de decisiones y de sistemas de comunicación que permitan mejorar los niveles de competitividad de la producción agropecuaria y agroindustrial.

También se impulsarán los mecanismos de cooperación técnica horizontal para el intercambio de experiencias exitosas.

Sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos

Focalización: Apoyar a los Estados miembros a garantizar la seguridad de los suministros de alimentos y eliminar las trabas sanitarias y fitosanitarias al comercio.

Asuntos no relacionados al comercio, tal como la inocuidad de alimentos y las condiciones fito- y zoo-sanitarias de los bienes, continúan siendo críticamente importantes para el proceso de liberalización comercial. Las iniciativas para coordinar políticas que apunten en esa dirección son por lo tanto vitales para los países.

Esta área estratégica apoyará a programas nacionales y regionales cuyos esfuerzos se focalicen en la eliminación de trabas fito- y zoo-sanitarias al comercio de productos agropecuarios, así como a la armonización de normas sobre inocuidad de alimentos y

al control de enfermedades de plantas y de animales, ambas trabas al comercio y a la productividad agrícola.

Los Estados miembros deben también recibir apoyo con la modernización de su organización y operaciones para cumplir con las normas internacionales de la OMC y de otros acuerdos comerciales.

Desarrollo rural sostenible

Focalización: Contribuir a los esfuerzos de los países en la lucha contra la pobreza rural y el mejoramiento de las condiciones de vida de esa población.

Para lograr dicho cometido el trabajo se focalizará en un conjunto de componentes críticos relacionados con el acceso a: i. Activos (capital físico, capital financiero, capital humano, capital social; ii. La innovación tecnológica; iii. Los mecanismos de mercado e información ad hoc; iv. La capacidad de gestión de pequeñas empresas rurales.

Se adoptan unidades territoriales como los principales escenarios para facilitar la operacionalización de los componentes mencionados. Siguiendo un enfoque de desarrollo socioeconómico local, en cuyo espacio concurren funciones de producción y consumo, en un entorno social, institucional, cultural y político específico.

Las actividades del Instituto se centrarán en el apoyo a los países en el diseño de estrategias, políticas, mecanismos institucionales y formulación y ejecución de proyectos. Su característica principal es promover nuevas opciones productivas generadoras de empleo y que, al mismo tiempo, garanticen el manejo sostenible de los recursos naturales. Las alternativas productivas que generan empleo agrícola y no agrícola son cruciales en este esquema, al igual que los programas de compensación que alivien el peso de la deuda social acumulada en las zonas rurales.

La clientela de esos esfuerzos son las organizaciones de la sociedad civil que representan a los diversos actores del medio rural – jóvenes, mujeres, hombres y pueblos indígenas –, así como al sector público, privado y ONG vinculadas al desarrollo del medio rural.

Es importante enfatizar que el desarrollo rural sostenible se concibe acotado a unidades territoriales específicas con el propósito de sincronizar la promoción de actividades productivas y la gestión sostenible de los recursos naturales. En efecto, la gestión racional del ambiente es un asunto clave para garantizar la prosperidad y la sostenibilidad del territorio rural.

Las actividades de desarrollo rural sostenible se manejarán desde dos vertientes operativas: i. La promoción de acciones directamente vinculadas a los componentes mencionados líneas arriba y; ii. La gestión de unidades territoriales. La gestión de cuencas hidrográficas o municipios facilita la planificación y la gestión racional de los recursos naturales – suelo, agua, bosque y biodiversidad –.

El Instituto ha adoptará estándares ambientales en sus procesos de formulación y evaluación de proyectos de desarrollo para garantizar el manejo sostenible de unidades territoriales y preservar la biodiversidad.

IICA colaborará con otras instituciones para aplicar ese enfoque bimodal del desarrollo rural como un mecanismo operativo que contribuye al bienestar social y viabiliza la gestión de los recursos naturales. En ese contexto se focaliza el fortalecimiento de mecanismos institucionales y la capacidad técnica para formular políticas de múltiple objetivo que incrementen la competitividad de las empresas rurales, generen empleo y nuevas fuentes de ingresos y garanticen una gestión ambiental sostenible. Por otro lado, se apoyará procesos de formulación de programas y proyectos que vinculen coherentemente objetivos y componentes de combate a la pobreza y de gestión ambiental amigable.

Especial énfasis se prestará al fortalecimiento institucional de los países en cuestiones relacionadas con la gestión de desastres. En este caso jugará un papel fundamental las alianzas estratégicas que el Instituto ha desarrollado en los últimos años. A partir de esa experiencia, se ampliará el esfuerzo para incorporar esta "variable" en el análisis de escenarios, estabilidad de los sistemas alimentarios, diseño de medidas precautorias, seguimiento y evaluación, etc.

Áreas transversales de apoyo

Estas se conciben como cuatro ejes transversales que apoyan a las Áreas Estratégicas y trabajan en estrecha colaboración. Estas son: Capacitación y apoyo a la Educación, Gestión de la Información y Comunicación, Innovación tecnológica, y Cooperación Horizontal.

Capacitación y Apoyo a la Educación

Este eje cumple el papel fundamental de incrementar las capacidades de los actores sociales vinculados a la agricultura y, por ende es un detonador para sus transformaciones. Este es un instrumento prioritario de acción ya que sobre la base de sus logros se alcanzarán resultados en temas estratégicos. Su operacionalización se fundamentará en tres líneas de trabajo:

- i. Capacitación en Temas Estratégicos. Pondrá a disposición de los clientes, los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para la modernización de la agricultura en función de las áreas estratégicas del Instituto. Este propósito se alcanzará por medio del:
 - i. Apoyo a las áreas estratégicas del Instituto para transferir contenidos y temas, utilizando los más avanzados métodos, procedimientos y recursos educativos;
 - ii. Fortalecimiento de las capacidades técnicas de los países, en el diseño y ejecución de programas de capacitación en temas estratégicos.
- ii. Transformación de la oferta educativa. Brindar cooperación técnica a las instituciones públicas y privadas de educación agropecuaria y rural, para que ajusten sus planes y programas educacionales, así como los esquemas y modelos institucionales que les sirven de soporte, al nuevo contexto y exigencias de la agricultura y el medio rural.
- iii. Diálogo e Integración de la Educación Agropecuaria y Rural. Expandir y profundizar los vínculos y la cooperación horizontal en el medio académico, a nivel de las agendas nacionales, las regionales y la hemisférica.

Gestión de la Información y Comunicación

Para establecerse como una institución de excelencia el Instituto realizará una gestión inteligente de la información pertinente adoptando el triangulo información, tecnología y conocimiento como su fundamento. Ésta y la comunicación son servicios complementarios cuyo objetivo es fortalecer el manejo temático y fomentar una imagen corporativa de excelencia.

Gestión de la Información

La gestión de la información se concibe como un servicio transversal que viabiliza la homologación de métodos e instrumentos de trabajo entre las unidades del Instituto. Esto permite articular sistemáticamente la información a partir de los sistemas existentes (infoagro.net) y los vincula bajo una tecnología común. Además, potencia el apoyo a las unidades especializadas del sector público en procesos de toma de decisiones de política y a los agentes productivos en sus empresas.

Este servicio tiene como función interna apoyar a las unidades especializadas del Instituto para: i. Difundir e implementar nuevas herramientas tecnológicas; ii. Seleccionar e implementar software especializado que soporte un programa de capacitación virtual vía Internet; iii. Definir procedimientos de generación y manejo de información especializada; iv. Implementar un sistema de intercambio de información técnica entre los profesionales del Instituto; v. Incrementar la eficiencia en el manejo de la información para darle valor agregado; vi. Viabilizar la creación y gestión de la memoria institucional; vii. Estimular el análisis técnico;

Hacia afuera del Instituto este servicio se concentrará en: i. Formular y apoyar la ejecución de proyectos de gestión de la información; ii. Apoyar el establecimiento de alianzas estratégicas para compartir recursos (conocimiento, información, sistemas información) y ganar competitividad; iii. Mejorar los procesos de toma de decisiones En ambos casos, el SGI trabajará en estrecha relación con las unidades técnicas.

En síntesis, el fortalecimiento del sistema de gestión de la información - SGI – es un instrumento que facilitará el desarrollo y evaluación del trabajo técnico, a la vez que permitirá articular las diversas áreas temáticas del Instituto y viabilizará la conexión remota tanto con las oficinas del IICA en los países, como con socios de otras instituciones.

Por otra parte, en el corto plazo el SGI se fortalecerá por medio de la alianza con el World Agricultural Information Center (WAICENT) de la FAO lo cual permitirá estrechar vínculos con los países de manera práctica y concisa. Finalmente, la base tecnológica desarrollada por el SGI permitirá brindar servicios de cooperación técnica sobre el tema a ciertos países.

Comunicación

Este se concibe como un instrumento para promover la imagen corporativa del Instituto. En efecto, comunicaciones es un componente crítico de la estrategia de relaciones externas.

Como tal, en primer término se establecerá una estrategia institucional de comunicaciones. Ésta tendrá un componente digital y otro analógico. En el caso del primero se utilizarán las herramientas de Internet y del SGI para alcanzar la clientela del Instituto. En el caso del segundo se evaluarán y ajustarán algunos instrumentos clave, como son la revista y la página principal del Instituto, para cerciorarse de su coherencia con la propuesta mayor.

Adicionalmente, se evaluarán otros medios tradicionales de comunicación del Instituto para ajustarlos a una estrategia comunicacional cuyo objetivo es el fortalecimiento de la imagen corporativa.

Innovación Tecnológica

La tecnología es un componente crucial para incrementar la producción y potenciar base de recursos naturales renovables de la agricultura. Para aprovechar su potencial, los países de la región requieren adecuar su marco institucional, políticas, capacidades y mecanismos de vinculación entre el sector público y el privado, que lo haga posible. En ese sentido es fundamental ajustar el modelo institucional que ha manejado la tecnología de la agricultura, para que aproxime al paradigma de la innovación tecnológica. Éste incluye la tecnología de los diversos eslabones de la cadena productiva, incluyendo procesos gerenciales.

El IICA centrará su quehacer en la promoción y apoyo a la transformación de las instituciones nacionales, así como en facilitar la obtención de bienes públicos transnacionales en el campo de la innovación tecnológica. No obstante esos bienes benefician a amplias regiones del continente, su oferta es insuficiente y pocos países están dispuestos a invertir para generarlos.

En ese contexto se realizará cooperación directa a los países en el ámbito regional de la siguiente forma: i. Facilitar la cooperación mutua entre países por medio de mecanismos regionales como FORAGRO, FONTAGRO, los PROCIs; ii. Apoyar las redes de recursos fitogenéticos; iii. Fomentar la investigación internacional por parte los Centros Regionales de Investigación de la Región como CATIE y CARDI y los Centros Internacionales del CGIAR y la presencia de agencias de cooperación técnica de países desarrollados.

La acción de apoyo a los países se centrará en:

Diseño de políticas de innovación con énfasis en: financiamiento, gestión de la propiedad intelectual, vinculación público - privada en apoyo a los agronegocios.
Modernización institucional: Organización de sistemas nacionales de innovación tecnológica, en particular el apoyo a las transformaciones de los SINIAs / INIAs sobre temas de investigación y, extensión agropecuaria y la innovación por la agricultura familiar.

Políticas para el acceso a las nuevas biotecnologías, con énfasis en bioseguridad, su uso en apoyo a la conservación de los recursos genéticos y su movilización desde los países más avanzados a los rezagados.

Desarrollo y gestión de sistemas de información científico-tecnológica, incluyendo apoyo al desarrollo de inteligencia competitiva y observatorios de tecnologías.

Apoyo al Diálogo hemisférico y a la consolidación del sistema regional de investigación de cooperación entre países.

Propiciar la integración tecnológica para la producción de bienes públicos transnacionales.

Cooperación Horizontal

El intercambio de conocimientos y experiencias, relacionadas con el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, entre los países en desarrollo viabiliza la adopción rápida de mecanismos y métodos de trabajo ya validados. Eso acelera la inserción exitosa al proceso de globalización de los países rezagados. De ahí la importancia de la cooperación horizontal.

La clave de estas acciones es potenciar la experiencia del Instituto en el manejo de mecanismos de cooperación horizontal y aprovechar los conocimientos adquiridos, por determinados países de ALC, para difundirlos sistemáticamente en otros países.

Las funciones de cooperación horizontal tienen como propósito instrumentar un componente de la cooperación del Instituto, sustentada en experiencias exitosas de países oferentes, que coadyuva a fortalecer las capacidades instaladas de los países receptores.

El eje transversal de cooperación horizontal tiene los siguientes objetivos:

Promover y Apoyar acciones de cooperación horizontal en el ámbito hemisférico que contribuyan a la generación de la capacidad técnica.

Identificar conjuntamente con los países los requerimientos y necesidades para el intercambio de experiencias, información y la transferencia de conocimientos en las áreas estratégicas del Instituto.

Identificar las potencialidades de los nichos y oportunidades portadoras de innovación en los países miembros.

Establecer un sistema inteligente de información virtual que facilite establecer mercados de la cooperación técnica. Dicho sistema establecerá pautas sobre oferta y demanda de CH por componentes temáticos, países, receptores, oferentes, etc.

4.5.2 Áreas estratégicas para consolidar el posicionamiento en el proceso de las Cumbres de las Américas

Para ser efectivo el Instituto se transformará en una organización capaz de gerenciar conocimientos especializados, sobre el desarrollo sostenible de la agricultura y el mundo rural, de manera creativa.

La nueva dinámica institucional, trasciende el papel tradicional del Instituto como proveedor de servicios de cooperación técnica, incorporando funciones vinculadas al desarrollo del nuevo liderazgo que permita consolidar el posicionamiento de la agricultura y la vida rural, y del Instituto, en el proceso de las Cumbres.

Ese tipo de liderazgo implica: movilizar recursos, coordinar esfuerzos, facilitar el diálogo y la construcción de consensos.

Para asumir con efectividad esas nuevas responsabilidades el Instituto define dos áreas estratégicas:

- La agricultura y su entorno en las Cumbres de las Américas
- Modernización de la institucionalidad para la agricultura

La agricultura y su entorno en las Cumbres de las Américas

Focalización: Consolidar el posicionamiento de la agricultura y vida rural en el proceso de las Cumbres de las Américas.

Para tal fin el Instituto apoyará a sus Estados Miembros para que los actores del agro participen activamente en la implementación de los mandatos de la Tercera Cumbre y los acuerdos de la Declaración de Bávaro. Así mismo para que estén mejor preparados para la próxima Cumbre.

El IICA y los líderes de la agricultura de las Américas están llamados a continuar su inserción en el proceso de Cumbres y a redoblar los esfuerzos en pro del mejoramiento de la agricultura y de la calidad de la vida rural

El IICA potenciará su situación privilegiada para aprovechar la oportunidad histórica y responder a la responsabilidad que tiene ante sí.

Ésta área estratégica acometerá funciones de análisis y formulación de propuestas sobre temas de cobertura amplia, prospectiva y cuyas características transversales podrían requerir la utilización de una metodología de trabajo colaborativo con los países y el área estratégica lidiando con la modernización de la institucionalidad para la agricultura. Este es el caso de algunos sub-temas del desarrollo sostenible de la agricultura.

Por otro lado, para potenciar el proceso de las Cumbres se afinará la transformación institucional para impulsar:

- ✓ La consolidación del nuevo papel de la JIA en el proceso de Cumbres Interamericanas, enfatizando su papel como reunión técnica ministerial sobre agricultura y vida rural. Incluyendo los cambios en la organización del Instituto para que asuma la secretaría de ese foro ministerial y apoye en la implementación de los mandatos presidenciales y acuerdos ministeriales.
- ✓ El alineamiento institucional a los mandatos presidenciales y ministeriales.
- ✓ La participación en el grupo de aliados institucionales y en los mecanismos de seguimiento del proceso de las Cumbres.
- ✓ La difusión externa de los mandatos presidenciales y acuerdos ministeriales sobre agricultura y vida rural.
- ✓ El desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento sobre la agricultura y su entorno.

- ✓ La preparación de documentos analíticos sobre el estado de la agricultura y el ambiente.
- ✓ El apoyo a los Delegados Ministeriales y otros mecanismos hemisféricos y regionales para el diálogo y consenso entre los actores del agro.
- ✓ El fortalecimiento e integración de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural.
- ✓ La formulación de una iniciativa hemisférica de largo plazo como contribución para la Cuarta Cumbre de las Américas.
- ✓ La participación en otros foros y mecanismos internacionales de desarrollo.
- ✓ El apoyo a la preparación y ajuste de estrategias nacionales y regionales de desarrollo sostenible de la agricultura con una visión de mediano y largo plazo.

La cual también incluiría actividades de preinversión e inversión.

Esas actividades son un instrumento efectivo para promover la nueva visión de la agricultura y el medio rural y fortalecer el déficit de la capacidad técnica instalada para impulsar el proceso preinversión e inversión en los países. El Instituto concentrará esfuerzos para apoyar a los países al diseño de estrategias de desarrollo sostenible de la agricultura y del medio rural con un objetivo de largo plazo. Esta servirá de marco de referencia para la etapa posterior de conceptualización de programas y proyectos de inversión. Esta etapa permitirá que la agenda nacional establezca, con el apoyo del Instituto, una cartera de proyectos. Para tal propósito el Instituto promoverá jornadas de reflexión y análisis sobre la situación de la agricultura y del medio rural con base en estudios ad hoc.

Esta primer fase del trabajo conducirá a la formulación de proyectos que respondan a las necesidades de los países y sirvan de pauta para negociar propuestas, con los organismos de financiamiento. A nivel de ejecución el Instituto centrará esfuerzos en su fortalecimiento técnico para viabilizar el trabajo conjunto con la Banca Multilateral y apoyar a los países en la ejecución y evaluación de proyectos. Finalmente, el Instituto focalizará actividades para mejorar la eficiencia en la gestión de los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación de inversiones.

Modernización de la Institucionalidad para la Agricultura

Focalización: Apoyar a los Ministerios de Agricultura, y otras instancias institucionales públicas y privadas, responsables por el manejo del tema del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, en sus procesos de modernización institucional.

En general, los cambios en la institucionalidad han estado motivados por las exigencias de los programas de ajuste estructural, y se han caracterizado por una actitud reactiva ante los compromisos internacionales de orden comercial y financiero. Se ha puesto particular empeño en reducir el tamaño del Estado mediante acciones de privatización y la supresión de los instrumentos tradicionales de política sectorial. Eso, en gran medida como respuesta a requisitos de la liberalización de los mercados. En innumerables casos, al no haber involucrado en las decisiones a quienes se verían directamente afectados por las reformas, estas perdieron legitimidad y generaron situaciones de inestabilidad social y política.

En un esfuerzo por adaptarse a un nuevo modelo de desarrollo, que está en construcción, el Estado y la sociedad civil están impulsando transformaciones en la institucionalidad de la agricultura y el medio rural. Sin embargo, la limitante más seria que enfrenta dicho proceso es una visión tradicional de la agricultura, parcial y estática, que impide apreciar sus vínculos con la sociedad rural y con el resto del sistema económico nacional e internacional. Esto se refleja en la actitud reactiva, e incluso pasiva, de las organizaciones públicas y privadas de la agricultura, frente a los cambios del entorno.

La nueva institucionalidad debe responder a una visión renovada de la agricultura y del medio rural, y sustentarse en un paradigma de cooperación y convergencia en las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, en el marco de una economía de mercado. Ese paradigma es fundamental para fortalecer la gobernabilidad, como condición que lleva a sociedades más democráticas que garanticen el desarrollo sostenible.

En el Plan de Acción de la Tercera Cumbre de las Américas, se reconoció dicha necesidad e instruye a los ministros de agricultura para que promuevan el diálogo con otros ministros, parlamentarios y sociedad civil con el fin de desarrollar estrategias de mediano y largo plazo para el mejoramiento sostenible en la agricultura y la vida rural.

Varios países han iniciado acciones en esa dirección, a partir de esas experiencias el Instituto realizará esfuerzos para identificar, sistematizar y difundir experiencias sobre mecanismos institucionales, políticas, gestión y metodologías de trabajo exitosos, con el propósito de ampliar opciones viables. Esas experiencias surtirán las bases para el análisis y formulación de nuevas alternativas para la modernización de la institucionalidad.

El Instituto también impulsará procesos de desarrollo personal y actualización profesional como instrumento para la modernización de la agricultura, buscando reducir la brecha existente entre sociedades "tradicionales" y aquellas basadas en el conocimiento. En este sentido, el desarrollo y la actualización de los recursos humanos en los nuevos avances tecnológicos serán tratados con especial esmero.

5.0 PRIORIDADES PARA EL 2002-2006

Las prioridades para las dos tareas básicas del Instituto se inscriben como parte del proceso de *reposicionamiento y modernización Institucional* mencionado anteriormente, el cual tiene tres dimensiones estratégicas. La primera está referida a la focalización de la acción del Instituto en sus *dos tareas básicas* que se desprenden de las nuevas responsabilidades. La segunda se refiere al *desarrollo y manejo eficiente de sus recursos* (humanos, financieros y físicos). La tercera corresponde al *mejoramiento del modelo organizacional*. Aún cuando existe una relación estrecha entre esas tres dimensiones y se reconoce la importancia de todas ellas, en este capítulo sólo se elabora la primera.

En función de los desafíos identificados, los mandatos recibidos y los recursos disponibles, el Instituto desarrollará su accionar mediante dos tipos de agendas: las agendas de cooperación técnica; y, la agenda para la construcción de un IICA renovado.

5.1 Las agendas de cooperación técnica

Estas agendas se definen para los tres ámbitos de acción del Instituto, a saber nacional, regional y hemisférico. Con ellas se atenderá la búsqueda de soluciones y desarrollo de acciones de cooperación técnica alrededor de los problemas comunes críticos para la agricultura y la vida rural. La preparación de esas agendas se realizará a partir de una amplia consulta con los líderes públicos y privados de la comunidad de la agricultura y vida rural en cada ámbito.

A su vez, la identificación de las nuevas prioridades dará la pauta para definir un conjunto de proyectos, que serán preparados dentro del marco de este Plan de Mediano Plazo. Esto tendrá implicaciones directas en la asignación de recursos humanos y financieros, y en el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño institucional, de forma que el impacto de las acciones pueda ser contabilizado, evaluado y discutido con los países.

La clave del éxito en la preparación de las agendas de cooperación técnica esta dada por la interacción entre las tres instancias institucionales (Sede Central, coordinación regional y oficinas de cooperación en los países), para lo cual los equipos de trabajo para la construcción de la agenda en una instancia específica, contarán con información de las otras dos instancias.

La idea central de la interacción reside en la necesidad de que las agendas nacionales constituyan la base de la acción, y generen necesidades de cooperación para las instancias de la Sede Central y de la coordinación regional. De igual manera, desde las instancias de la Sede Central y coordinación regional se velará por el desarrollo de una estrategia que permita incluir como actividad específica la difusión de sus resultados en los países, y también la capitalización de las experiencias exitosas para su utilización en acciones de cooperación técnica horizontal.

5.1.1 Las agendas nacionales

Las agendas nacionales de cooperación se formularán con la participación de las autoridades nacionales públicas y privadas, y tendrán como parámetro de referencia las

cuatro áreas estratégicas del Instituto fijadas en el Plan de Mediano Plazo y a las cuales se les asignarán recursos de cuota para su ejecución. Los recursos adicionales que se generen con fondos externos y con administración de recursos se incorporarán al fondo de "capital semilla" para apalancar otras acciones de cooperación técnica a nivel nacional y eventualmente a nivel regional o hemisférico, en función del interés y prioridad de cada país.

Una vez compatibilizadas las agendas nacionales con las agendas regionales y hemisféricas, se transformarán en la carta de navegación institucional en el ámbito nacional. Las agendas nacionales podrán contemplar el financiamiento y desarrollo en el país de componentes de las acciones regionales y hemisféricas, en las cuales el país tenga interés o prioridad especial.

Las agendas para la acción de IICA en los ámbitos regional y hemisférico serán diseñadas de manera que agreguen valor a las iniciativas de la agenda nacional de cooperación técnica. En aquellas situaciones que exista el recurso humano, experiencia y conocimientos suficientes en el ámbito nacional, será preferido el recurso nacional para la ejecución de las actividades consideradas en la agenda nacional.

5.1.2 Las agendas regionales

El Instituto continuará apoyando procesos regionales de integración y cooperación técnica, los cuales se fundamentarán en las instancias de cooperación regional/subregional existentes. Ese apoyo enfatizará la creación o consolidación de procesos y mecanismos que faciliten compartir tecnologías, información y experiencias exitosas, así como promover acciones de beneficio regional.

Una de las primeras acciones en este ámbito consistirá en el análisis y evaluación conjunta con los países miembros, de las instancias y mecanismos regionales existentes (p.e. PROCIS y PROCODER), con el fin de redefinir la participación del IICA y de los países, afinar los contenidos y métodos de trabajo, la asignación de recursos y la eficiencia de los modelos gerenciales y de operación. Esto, con el propósito de mejorar la eficiencia e impacto de cada una de ellas, y tomar más efectiva la participación del IICA, con mayores beneficios para los países. Muchos de estos mecanismos fueron diseñados hace 10 ó 20 años, para un escenario que hoy es completamente diferente, y deben ser modernizados y actualizados, para estar a tono con las nuevas demandas.

5.1.3 La agenda hemisférica

La agenda hemisférica tiene varios orígenes:

- a) Demandas de los países, tomadas en conjunto, para el desarrollo de acciones que permitan mejorar en forma colectiva los procesos de diálogo y formulación/homogeneización de políticas sectoriales. Con estas acciones se intenta influir tanto en el reposicionamiento de la agricultura, como el desarrollo de políticas regionales y nacionales orientadas al mejoramiento de aspectos estratégicos de la agricultura.

- b) *Demandas de tipo global*, vinculadas a procesos de diálogo y construcción de agendas internacionales, en campos específicos vinculados con el comercio y los procesos de integración económica, el combate a la pobreza rural, la investigación y el desarrollo tecnológico de la agricultura, la protección de los recursos naturales y la biodiversidad, y el planteamiento de políticas y acciones en el campo del desarrollo y la protección ambiental. Estas agendas implican también el fortalecimiento de la capacidad de los Estados Miembros y del IICA, para lograr un mejor posicionamiento e influencia regional en el diseño de las agendas globales.
- c) *Demandas vinculadas a las agencias bilaterales de cooperación técnica y de financiamiento*.

Con frecuencia el IICA es invitado a participar en eventos internacionales promovidos a este nivel, que implican la consulta con los países y el desarrollo de posicionamientos y acciones específicas.

La agenda hemisférica será preparada con base en consultas y participación de especialistas y representantes de organismos que trabajan en ese nivel, tanto de los países, como de organismos regionales y hemisférico, centros de conocimiento especializado y universidades. A su vez, las prioridades deberán ser identificadas con base en *lecturas del entorno internacional y global* que guarden relación con el mandato específico del IICA, y con las áreas estratégicas que han sido seleccionadas para la acción.

Por lo anterior, una de las acciones de la agenda hemisférica del IICA estará orientada al monitoreo y desempeño de la agricultura a nivel hemisférico y regional. Este tipo de análisis servirá de insumo para que el IICA informe periódicamente, tanto a la JIA, como a los foros regionales especializados, sobre los aspectos de mayor interés para el agro y que requieren el desarrollo de estrategias y políticas ad hoc.

5.2 La agenda para construir el futuro

Los procesos acelerados de globalización, de integración de las Américas, así como de reformas nacionales conllevan riesgos pero también originan oportunidades.

Las tres secciones anteriores de este capítulo dan cuenta de las agendas para la cooperación técnica en los tres ámbitos de acción del Instituto. Esta sección trata de la reingeniería del IICA, a la luz de la nueva realidad de cambios profundos que caracterizan su entorno.

La reingeniería organizacional tiene dos dimensiones: la interna y otra externa. Estas dimensiones están directamente vinculadas con el reposicionamiento de la agricultura en el quehacer de los países, el desarrollo de un nuevo liderazgo y la activa participación de sus líderes en la construcción de una nueva institucionalidad tanto nacional como internacional. Los mandatos presidenciales y los acuerdos ministeriales promueven una forma participativa de pensar y actuar en lo concerniente a la agricultura y la vida rural.

De ahí que la nueva dinámica que caracterizará al Instituto, trasciende su papel tradicional de proveedor de servicios de cooperación técnica, y lleve a desarrollar un nuevo liderazgo que implica: movilizar recursos, coordinar esfuerzos, facilitar el diálogo y la construcción de consensos para canalizar la energía del Hemisferio en beneficio de la Agricultura.

- Con las transformaciones de la **dimensión interna** se busca convertir al Instituto en una organización de conocimiento para la acción. Una organización de ese tipo es capaz de construir su propio futuro y reconoce que el cambio empieza con una “reingeniería” personal basada en los principios que orientan la nueva dinámica institucional.

Esa “reingeniería personal” será complementada por una “reingeniería de procesos”, la cual conlleva la potenciación de la capacidad de los individuos para hacer una lectura estratégica de su entorno y de su desempeño, que permitirá visualizar sistemáticamente los asuntos críticos que enfrenta. Asimismo, se fortalece la capacidad para transformar ese conocimiento en estrategias flexibles para orientar la transformación.

Lo anterior conlleva reorganizar el Instituto (incluidos sus tres órganos) para que potencie su capacidad innovadora y creativa.

- Con la **dimensión externa** se busca vincular, a esa necesidad de ser capaz de leer el entorno y actuar en una forma estratégica y novedosa, a los líderes públicos y privados de la Agricultura, para cooperar en la formación e implementación de una estrategia interamericana para la agricultura. Esto se vincula directamente con el reposicionamiento de la agricultura y su medio rural así como con la construcción de una nueva institucionalidad.

Esa acción implica lograr: (i) el desarrollo de una capacidad para mantener un conocimiento estratégico y prospectivo sobre el comportamiento y evolución de la agricultura y su entorno; (ii) desarrollar y consolidar la operación de mecanismos, como la red de foros,⁷ para la reflexión y el diálogo sobre la agricultura y su entorno; y, (iii) consolidar la –JIA– como el máximo foro ministerial hemisférico para asuntos estratégicos.

⁷ En estos foros participan ministros y funcionarios gubernamentales, representantes de los sectores privado, académico y gremial. Se ha avanzado en la promoción de varios de esos foros, su consolidación dependerá de su articulación con la red que liderará la JIA en su condición de Reunión Ministerial Hemisférica para la Agricultura y la Vida Rural, inserta en el proceso de las Cumbres de las Américas.

6.0 IMPLICACIONES PARA EL REPOSICIONAMIENTO Y MODERNIZACIÓN DEL INSTITUTO

En este capítulo se presentan los aspectos centrales tratados en los capítulos precedentes y se adelantan las implicaciones que ellos tienen para el reposicionamiento y la modernización del Instituto. Aquí se resumen los lineamientos para el reposicionamiento y modernización institucional del IICA para efectivamente operacionalizar los compromisos planteados en las dimensiones estratégicas.

6.1 La agricultura y la vida rural en el proceso de las Cumbres de las Américas

Los mandatos presidenciales sobre agricultura y vida rural de la Tercera Cumbre de las Américas delegaron políticamente el poder a los ministros de agricultura, a otros líderes de la comunidad de la agricultura y vida rural y al IICA, tanto en el ámbito nacional como hemisférico. En lo que respecta a la JIA, esos mandatos ratifican el reconocimiento hecho por la Asamblea General de la OEA, le dan mayor respaldo político y amplían su ámbito de acción. Así, le corresponde a la JIA, desempeñar dos papeles: el tradicional, restringido a la gestión del IICA como su órgano superior; y, el de principal foro hemisférico ministerial sobre agricultura y vida rural, el cual la vincula a todas las organizaciones del agro, nacionales e internacionales, en las Américas.

Por otra parte, el ámbito de acción del Instituto se amplía para dar apoyo a dicho foro ministerial. Además, la incorporación del Instituto como una de las seis instituciones asociadas al proceso de las Cumbres, amplía la decisión de la Asamblea General de la OEA en lo referente a proponer y ejecutar políticas y programas para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural en las Américas.

Para cumplir con esas responsabilidades, el Instituto realizará un ajuste profundo en su modelo organizacional buscando un mayor alineamiento de toda la organización con los mandatos presidenciales, así como con los nuevos acuerdos ministeriales de la JIA 2001. En primer lugar se requiere asumir plenamente el papel de secretaria de la Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural. Adicionalmente, debe desarrollar los mecanismos correspondientes, diferenciándolos de los utilizados para cumplir con el papel de la JIA como órgano superior del Instituto. También implica revisar la orientación de sus áreas estratégicas, fortalecer su capacidad para liderar el apoyo al diálogo entre los líderes de la comunidad, ajustar su modelo y estilo de cooperación técnica, ajustar la modalidad de operación de sus oficinas de cooperación en los países, así como asignar nuevas responsabilidades a algunas unidades de la Sede Central.

6.2 Nuevas alianzas internacionales y nacionales

Lo anterior le exige al Instituto definir nuevas alianzas, no sólo con organismos nacionales, tanto públicos como privados, sino también en el ámbito internacional dentro del Sistema Interamericano. Además, manteniendo su base en dicho sistema, es necesario ampliar esas alianzas a organismos que actúan en el resto del mundo. Es fundamental definir cuidadosamente los criterios con base en los cuales se seleccionarán, los socios estratégicos con los que se aunará esfuerzos para poder

cumplir con las nuevas responsabilidades derivadas del nuevo mandato ya señalado (ver capítulo 2.0 y sección 6.1 de este capítulo).

A la luz de esas definiciones, **en el ámbito nacional**, las oficinas de cooperación del Instituto seleccionarán adecuadamente a sus socios estratégicos. Además de los socios naturales dentro de las organizaciones públicas agropecuarias, se definirán, en cada país, los socios que, entre el resto de las organizaciones públicas, también son actores clave a lo largo de la cadena de agro-producción-comercio-consumo. Ese conjunto de socios será complementado con las organizaciones clave de la sociedad civil.

En el ámbito Internacional, el IICA como institución asociada al proceso de Cumbres Interamericanas debe redefinir, en primer lugar, las relaciones con los cinco socios de la OEA, BID, OPS, CEPAL y Banco Mundial con quienes conforma el grupo de coordinación de instituciones asociadas a las Cumbres. Eso plantea la oportunidad de definir un esquema de trabajo conjunto para atender los aspectos técnicos, financieros y administrativos de la implementación del compromiso de los gobernantes que se traduzcan en programas para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural. Asimismo permite definir las bases de un programa de apoyo a los países para cumplir con los requisitos que se definan como necesarios.

En segundo lugar, reconociendo la importancia de una actitud visionaria y proactiva en un mundo globalizado, se desarrollarán alianzas estratégicas con otras organizaciones internacionales que actúan en el resto del mundo.

Lo anterior presenta una gran oportunidad, para aprovecharla en toda su magnitud, se realizarán ajustes en la forma de operación de las relaciones externas del Instituto, así como de otras unidades de la Sede Central vinculadas con las acciones de cooperación técnica y con el apoyo al diálogo y al desarrollo de consensos y compromisos entre los actores del agro. En el mismo sentido las oficinas de cooperación del Instituto en los países realizarán los ajustes correspondientes en cuanto a su modalidad de operación.

6.3 El conocimiento actualizado del entorno

A inicios del siglo XXI los procesos de globalización se aceleran, la revolución tecnológica sorprende por su proyección, no sólo en las actividades propias de la agricultura sino también en las comunicaciones y en la microelectrónica. Eso hace que el Instituto realice un esfuerzo especial para mantener su bagaje de conocimientos actualizados, sobre la evolución del entorno. Este conocimiento especializado enfatizará aquel que permite adelantarse a los acontecimientos que afectan a la agricultura y la vida rural y, en especial, aquel que facilita el análisis de asuntos críticos emergentes.

La confluencia de dos tipos de corrientes, una endógena y otra exógena a los países, moldea el entorno del Instituto. Por un lado, los cambios que se vienen dando en los países como resultado de los procesos de reformas nacionales; y por otro, el contexto internacional que enfrentan. Éste está caracterizado por el avance en la globalización y la revolución tecnológica, a la vez que la nueva dinámica de los procesos de integración y las agendas internacionales emergentes en el campo ambiental, comercial, social e institucional.

Esa situación exige mejorar la capacidad técnica para analizar el futuro, anticipar problemas y transformarlos en oportunidades. Eso exige contar con la capacidad

técnica para desarrollar análisis estratégico. Además, se requiere que tanto el Instituto como los actores directamente involucrados se apropien de ese conocimiento y lo traduzcan en acciones estratégicas. En esencia, se impulsará el desarrollo de un sistema interactivo de gestión del conocimiento, que permita aprovechar las oportunidades que generan la globalización y los procesos de integración.

La importancia de involucrar a los diversos actores del agro, se constató durante la preparación de la Declaración Ministerial de Bávaro. Para tal fin, se reforzará la participación de los Delegados Ministeriales que conforman el Grupo de Implementación y Coordinación de los Acuerdos sobre Agricultura y Vida Rural del proceso de las Cumbres (GRICA) y el papel de la Dirección General como secretaria de ese Grupo de Delegados Ministeriales.

6.4 Un nuevo estilo de cooperación

La excelencia técnica requiere contar con un cuerpo profesional técnicamente bien preparado para reconocer las dos corrientes del entorno del Instituto. En un contexto de cambios acelerados, la efectividad del Instituto, depende de su capacidad para manejar, equilibradamente, las demandas surgidas del corto plazo, y aquellas de largo plazo fundamentalmente prospectivas.

En ambos casos, los actores del agro identificarán, con el apoyo de los especialistas del IICA, los asuntos críticos de la agricultura. Con esa base los países pueden estructurar su demanda de cooperación. El IICA colaborará en la articulación de las experiencias nacionales con las visiones supranacionales.

Para establecer una cultura de excelencia técnica el Instituto adoptará una serie de componentes, entre ellos: (i) la focalización en temas estratégicos; (ii) el trabajo en pequeños equipos de profesionales altamente capacitados y de experiencia; (iii) la articulación técnica de esos especialistas en redes de profesionales que incorporen, además a profesionales de instituciones aliadas, y, (iv) el desarrollo de un enfoque metodológico que facilite la articulación e integre los contenidos temáticos.

Esos componentes, complementados por la cooperación horizontal y la transferencia y adaptación de experiencias exitosas, configuran un nuevo estilo de cooperación técnica, que será enriquecido a partir de la experiencia acumulada por la Institución.

Para ejecutar estas propuestas se realizarán ajustes en la modalidad de operación de las unidades de la Sede Central y de las oficinas de cooperación y la elaboración de las correspondientes agendas de cooperación técnica.

6.5 La promoción del personal

El éxito de la implementación de las acciones y método de operación definidas a lo largo del PMP, está condicionada por de la calidad y dedicación de sus directivos, y del grado de compromiso y competencia de su personal.

En efecto, el éxito de la misión institucional exige un esfuerzo decidido de desarrollo del personal en todos los niveles de la organización.

Ese desarrollo del personal es la piedra angular de la nueva dinámica institucional. Los cambios se gestarán desde el interior de las personas, para que su desempeño esté de acuerdo con los principios y valores que caracterizan la nueva dinámica. Además, es vital que el personal esté comprometido con el marco estratégico y que se mantengan altos estándares de ética y calidad en su desempeño.

En esencia, el personal orientará su accionar por principios tal como tolerancia, flexibilidad, responsabilidad, y compromiso. Además, deberán tener la apertura para el aprendizaje continuo. En ese sentido se le dará prioridad a la capacitación en campos de importancia estratégica del Instituto.

6.6 El compromiso con los resultados del desempeño

El Instituto adoptará una cultura de compromiso con los resultados del desempeño institucional para que los Estados Miembros perciban los beneficios de su participación como miembros del IICA..

Para tal fin, se involucrará la participación de las autoridades nacionales y de otros líderes de la agricultura en la formulación, implementación y evaluación de los programas de cooperación técnica. Además, se adoptarán procesos de administración por resultados.

Para normar ese proceso la Sede Central incorporará la responsabilidad de seguimiento continuo y evaluación de las oficinas de cooperación en los ámbitos hemisférico, regional y nacional. Además se desarrollarán los sistemas correspondientes que permitan llevar adelante ese esfuerzo.

6.7 Los Estados Miembros en la gestión institucional

En 1999 la JIA redefinió sus responsabilidades, así como las del Comité Ejecutivo, con la intención de que éste último asuma los asuntos referidos a la gestión de la organización. En el 2000 el Director General consideró necesaria una vinculación más estrecha con los Estados Miembros para algunos aspectos de la gestión institucional que aquella permitida por la reunión anual del Comité Ejecutivo. Para esa tarea propuso, y el Comité Ejecutivo aprobó, la creación de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales. Esta instancia se creó básicamente para proveer recomendaciones, al Director General, sobre aspectos administrativos y gerenciales.

Para aprovechar la función de esa instancia es necesario realizar ajustes en las funciones y responsabilidades de algunas unidades de la Sede Central con el fin de estrechar los lazos con los Estados Miembros.

6.8 La diferenciación regional y la descentralización del instituto

La diferenciación regional es una de las particularidades que tiene el entorno de la Institución; de ahí la necesidad de preparar agendas regionales de cooperación técnica que les reconozcan y, que recojan las iniciativas de los respectivos procesos de integración en esos ámbitos.

Complementario a lo anterior es el mayor esfuerzo de impulsar la descentralización de las acciones de cooperación a las oficinas en los países. Ellas se regirán por las respectivas agendas de cooperación técnica del Instituto para cada uno de los Estados Miembros.

Esas agendas regionales y nacionales de cooperación técnica serán los instrumentos para la implementación de este Plan de Mediano Plazo. Ellas se elaborarán con una amplia participación de los líderes públicos y privados del agro en el país, así como en una amplia consulta con otros organismos regionales de cooperación. Además, responderán a los esfuerzos que los países harán con el apoyo del Instituto para concretar la Declaración Ministerial de Bávoro y los correspondientes planes de acción.

De ahí la importancia de que los Representantes del IICA en los países y los Coordinadores Regionales participen activamente en esos procesos que están directamente vinculados a la implementación y seguimiento de los mandatos de la Cumbre en Québec y los acuerdos ministeriales alcanzados, en Bávoro.

6.9 La prudencia financiera

Uno de los lineamientos centrales de la reingeniería institucional es la prudencia financiera. Este será un leit motiv caracterizando todas las actividades emprendidas por el Instituto con el fin primordial de enfrentar la demandas crecientes en un contexto de congelamiento presupuestal.

El objetivo fundamental de este lineamiento es compatibilizar la asignación de recursos financieros limitados con la búsqueda de la excelencia técnica. Para eso es necesario transformar drásticamente los métodos y procedimientos de cómo se está operando. En ese sentido, la prudencia financiera se instaurará como una precondition para alcanzar la excelencia.

Para poner en práctica dicho lineamiento se apelará al manejo responsable de todos los recursos de la Institución en absoluta congruencia con las normas y procedimientos establecidos. Fundamentalmente, se propone gerenciar los recursos de manera eficiente, minimizar los costos fijos y reducir la burocracia para asignar dichos recursos a actividades técnicas. Adicionalmente, se acelerará la incorporación los procesos y métodos de trabajo cuyo uso intensivo de la nueva tecnología de comunicación permita ejecutar procedimientos administrativos más eficientes y eficaces.

El principio operativo adoptado por la gerencia financiera es que los fondos cuotas se usen como “capital-semilla” para apalancar recursos adicionales.

Otras medidas importantes relacionadas con éste lineamiento son:

- i. Revisión y homologación de la clasificación de personal (a funciones y perfil profesional semejantes salarios similares);
- ii. Contratación de servicios profesionales por producto por medio de contratos cortos, inclusive utilizando la modalidad a distancia (aprovechando las facilidades de Internet);
- iii. Creación de nuevas formas de contratación de personal, p.e. asociados, con compromisos de entrega de tiempos parciales y productos específicos.

- iv. Contratación de profesionales jóvenes altamente calificados como un paso en la dirección de recomponer el equipo técnico y transitar hacia la excelencia.
- v. Implementación de alternativas privadas para la compra de servicios cuando éste conlleva a una mayor eficiencia y reduce costos.
- vi. Ampliar las alianzas estratégicas para complementar funciones y actividades, compartir responsabilidades y costos;
- vii. Instaurar un programa de profesionales jóvenes para atraer un grupo altamente calificado de recién graduados y postgraduados que buscan adquirir experiencia y están técnicamente actualizados.
- viii. Formación de grupos funcionales con instituciones internacionales pares para resolver problemas específicos por períodos determinados. La formación de estos grupos obedecerá a una estrategia temática y geográfica⁸. Reducir los compromisos financieros con programas regionales que han cumplido con su objetivo inicial y pueden tener vida propia.

La prudencia financiera además requiere tomar providencias para incrementar la productividad y la calidad del producto de cada profesional del Instituto.

En síntesis, la gestión de recursos humanos con recursos cuota tendrá dos pilares:

- Un grupo de personal internacional altamente calificado, amplia experiencia y destrezas para desempeñar posiciones directivas y conformar los equipos de las áreas estratégicas.
- Un conjunto de personal nacional calificado, complementado por consultores de corto plazo para ejecutar los programas de apoyo técnico en los países.

Este lineamiento pretende que los Estados Miembros perciban sus aportes de cuotas al Instituto como inversiones cuyo dividendo se recupera por medio de los servicios de cooperación. Esa será la base para que las cuotas se pongan al día y asegurar un flujo continuo de los aportes de los Estados Miembros.

Para ello es fundamental llevar a cabo con la mayor celeridad los ajustes requeridas en la organización.

⁸ Por ejemplo: para el tema de política y comercio se fortalecerá el grupo de trabajo con CEPAL y FAO en Santiago y se potenciarán actividades con MERCOSUR. En el caso de tecnología para los trópicos se establecerá un grupo con CARDI, EMBRAPA la Universidad de West Indies y la Universidad Estatal de Campinas. Así como proyectos con Universidades de la UE, EUA y Canadá, con las cuales acceder a recursos de fuentes alternas para financiar proyectos específicos

7.0 ASPECTOS CENTRALES DE LA NUEVA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Al inicio del periodo 2002-2006 se visualiza una serie de retos y oportunidades en el entorno del Instituto, y al mismo tiempo se identifican fortalezas y debilidades en la organización. Para transformar ese difícil escenario en uno de oportunidades y para aprovecharlas efectivamente es necesario modernizar el Instituto para que se transforme en un instrumento efectivo de sus Estados Miembros. Esa es la dirección estratégica que define este Plan de Mediano Plazo.

Para concretar esta transformación, se requiere iniciar un proceso de reestructuración de la organización. En este capítulo se resumen los aspectos centrales que sustentan la estructura que se establecerá para implementar las orientaciones estratégicas.

7.1 Marco integral para la gestión institucional

El marco integral que la sustenta es uno de los aspectos centrales de la nueva estructura, ese se resume en la figura que sigue. Dicho marco enfatiza los vínculos entre los procesos de dirección estratégica; programación y presupuesto; implementación; y, evaluación y retroalimentación efectiva, así como la relación que guardan esos procesos con las expectativas de los países y los resultados del quehacer institucional.



Este marco le da coherencia a otros aspectos centrales de la estructura que se presenta a continuación.

7.2 Consolidar la inserción en el proceso de las Cumbres de las Américas

Otro aspecto de la nueva estructura son aquellas unidades que permiten consolidar mecanismos para que los mandatos de la Tercera Cumbre y de la Declaración de Bávaro sean implementados exitosamente. Esto con el fin de lograr que las acciones

que se emprendan tengan la proyección para consolidar la inserción de la agricultura y del Instituto en el proceso de las Cumbres de las Américas.

Pero además, se requiere que las acciones que se emprendan tengan la proyección suficiente para consolidar la inserción de la agricultura y del Instituto en el proceso de las Cumbres de las Américas, con el fin de que realmente se traduzcan en beneficios sostenidos para los países.

El apoyo político recibido de parte de los Jefes de Estado y de Gobierno en su reunión en Québec es un hecho histórico sin precedentes para el Instituto, situación que pone al IICA frente a una responsabilidad trascendental, que implica una proyección estratégica, y un fortalecimiento de la función de "pensamiento y acción estratégica".

Ello significa definir e implementar una estrategia visionaria y creativa, con miras a la tarea que se desarrollará visualizando desde ahora la participación de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural en la Cuarta Cumbre de las Américas, prevista para el 2003 en Argentina. Es urgente realizar una ardua tarea para aglutinar voluntades, articular acciones conjuntas de ámbito nacional, regional y hemisférico, e inclusive extra-continental y generar nuevos recursos, que permitan alcanzar logros significativos dentro de los mecanismos de seguimiento definidos por las instancias del proceso de las Cumbres.

Para ello la nueva estructura del IICA, como secretaria de ese principal foro hemisférico impulsará el alineamiento institucional con los mandatos presidenciales y los acuerdos ministeriales; la toma de conciencia en los líderes del agro de las oportunidades y responsabilidades que les dan esos compromisos, y la consolidación del nuevo papel de la JIA como Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural, que articula una red de foros hemisféricos, regionales y nacionales. Así como, la formación y ajuste de estrategias de los países y regiones de mediano.

7.3 Renovar el estilo de cooperación técnica

Otro aspecto central que considera la nueva estructura se refiere al desarrollo de un estilo renovado de cooperación técnica. Ese estilo contiene nuevos elementos, que serán fundamentales para mejorar el apoyo del IICA a los países, en su proceso de reposicionar la agricultura y mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales.

Uno de esos elementos es la focalización de la cooperación técnica en las cuatro áreas estratégicas definidas en el capítulo 4.0, para contar con una oferta de servicios eficiente en su propósito. Otro de esos elementos es la articulación y concentración de la acción de los especialistas del Instituto en esas cuatro áreas estratégicas. Esta articulación y concentración se visualizan en términos de redes de profesionales del Instituto organizadas de acuerdo a los campos temáticos definidos por las áreas estratégicas. Además, esas redes vincularán a profesionales de otras organizaciones nacionales e internacionales.

La preparación de las correspondientes agendas de cooperación técnica, es el elemento de ese estilo renovado que incorpora la participación de los líderes del agro. Así se aseguran otros dos elementos claves de este nuevo estilo: la pertinencia de la

tarea técnica, así como el sentido de propiedad de parte de los Estados Miembros con relación a la acción del Instituto.

Facilitar la tarea de cooperación horizontal entre profesionales de los Estados Miembros incorpora un elemento importante en el nuevo estilo que se pondrá en práctica. Este elemento promueve la articulación entre países; la cooperación solidaria; el rescate de experiencias exitosas; y, el enriquecimiento profesional.

La nueva estructura considera los mecanismos para la articulación de profesionales y temas, métodos para desarrollar el trabajo en equipo e innovaciones tecnológicas que permitirán consolidar la excelencia técnica de la Institución.

7.4 Desarrollar alianzas estratégicas con socios globales

Un cuarto aspecto apunta busca la proyección global del Instituto para el desarrollo de nuevos socios estratégicos globales que permitan enriquecer el desarrollo de las dos tareas básicas explicadas en las dos secciones precedentes.

Dos elementos destacan en este esfuerzo de proyección institucional. La consolidación de un sistema interamericano para la agricultura y la vida rural es uno de esos dos elementos que se ha previsto desarrollar como parte de este nuevo aspecto de la organización. El segundo elemento tiene que ver con el impulso para desarrollar otros socios globales en Europa, Asia y África.

En ese sentido, la nueva estructura redefine el papel de las relaciones externas en términos del desarrollo de nuevos aliados estratégicos. Este esfuerzo se impulsará desde las oficinas del Instituto en Washington D.C. y en España para cumplir con mayor efectividad lo explicado en las secciones 7.2 y 7.3.

7.5 Desarrollar una cultura de compromiso con los resultados del desempeño institucional

Un quinto aspecto es la identificación de la función de revisión continua del desempeño institucional. El compromiso con los resultados a partir de un mecanismo de seguimiento y evaluación continuada es fundamental para alcanzar el reto de ser un instituto de excelencia, que es respetado por sus socios y apreciado por sus Estados Miembros.

Esa tarea de seguimiento y evaluación que permita la retroalimentación de las decisiones para realizar los ajustes necesarios con la oportunidad requerida es el complemento indiscutible para alcanzar el objetivo estratégico definido en el capítulo 4.0 y avanzar hacia la visión expresada en ese mismo capítulo.

Este aspecto central de la nueva organización se ha concebido como un mecanismo que incorporará la participación de los líderes de la Comunidad de la Agricultura y Vida Rural de cada país.

*FBemudez
18-03-2002
Copia*

CENTRO DE INFORMACION
Y DOCUMENTACION
"RODRIGO PEÑA"
IICA-COLOMBIA

