

# IICA



## La proyección de una nueva imagen institucional en el IICA



Lineamientos generales  
para el manejo de la  
proyección institucional

# La proyección de una nueva imagen institucional en el IICA



Lineamientos generales  
para el manejo de la  
proyección institucional



# C o n t e n i d o s

---

<b>I. Presentación</b>	<b>6</b>
<b>II. La imagen institucional</b>	<b>8</b>
A. ¿Qué es imagen institucional?	8
B. Componentes de la imagen institucional	8
C. Construcción de la imagen institucional	9
<b>III. Objetivos de la proyección institucional</b>	<b>10</b>
A. El objetivo central de la proyección institucional	10
B. Los objetivos específicos de la proyección institucional	10
<b>IV. Doce claves para la proyección institucional</b>	<b>11</b>
<b>V. Públicos meta</b>	<b>12</b>
<b>VI. El papel del Representante como embajador del “sello IICA”</b>	<b>12</b>
<b>VII. Apoyo de la Oficina de Información Pública a las Oficinas y a los Representantes</b>	<b>14</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>15</b>
<b>ANEXO 1.</b> Principales medios para la proyección institucional	15
<b>ANEXO 2.</b> Las relaciones con la prensa	16
<b>ANEXO 3.</b> Importancia de la comunicación interna	17

# I. Presentación



Chelston W.D. Brathwaite  
Director General

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura otorga hoy especial importancia a la información, a la comunicación y a la proyección institucional. La promoción de una nueva dimensión global y de una nueva imagen institucional es uno de los propósitos fundamentales que tiene la Administración para alcanzar sus objetivos.

Como parte del reposicionamiento institucional, nos planteamos promover la imagen del Instituto como una organización internacional de desarrollo que es reconocida y respetada como socio estratégico confiable para contribuir significativamente al desarrollo de la agricultura y el medio rural de las Américas.

Los esfuerzos que realicemos y la orientación que imprimamos a las acciones en este campo son una responsabilidad compartida con todas las Oficinas. Por eso, desde el inicio de mi Administración, hemos buscado construir una propuesta de trabajo conjunto y ofrecer, desde la Sede Central, el apoyo necesario para alcanzar el objetivo de proyectar esta imagen de excelencia. El papel de cada funcionario, pero de manera muy especial de los Representantes en los Estados Miembros, es fundamental para lograrlo, y aunque los recursos humanos y financieros son limitados, debemos sumar esfuerzos y crear sinergias.

Las líneas de acción que se proponen para la proyección institucional parten de principios tales como la flexibilidad, el reconocimiento de la diversidad y la adecuación a las respectivas realidades nacionales. Esto significa que reconocemos las diferencias de dimensiones de los países miembros y de nuestras Oficinas, así como la diversidad de culturas y de realidades económicas, políticas y sociales.

Comprendemos, por tanto, que los esfuerzos de proyección tienen en cada país distintos requerimientos y resultados. Sin embargo, consideramos importante compartir ciertos criterios: la imagen institucional debe ser única, estandarizada, y responder a los mismos lineamientos generales.

Cuando en el IICA hacemos proyección institucional se está haciendo, al mismo tiempo, proyección de la agricultura y de la vida rural. Deseamos que el IICA sea reconocido en el hemisferio y en el mundo como un organismo de excelencia, pero buscamos también que la importancia estratégica de la agricultura sea reconocida en el ámbito político, por su aporte a la economía -- en su sentido más amplio y no como sector primario--, al empleo, a las exportaciones, a la estabilidad democrática, a la gobernabilidad, al equilibrio entre lo urbano y lo rural.

Ganamos en la medida en que, como organización, desarrollamos nuestra actividad en un campo que es reconocido como estratégico. Cuando el IICA promueve su imagen en diferentes ámbitos y ante diferentes públicos meta, la vida rural y la agricultura también adquieren un mejor posicionamiento en las prioridades de los tomadores de decisión públicos y privados.

## II. La imagen institucional

### A. ¿Qué es imagen institucional?

La imagen institucional es una lectura pública que se hace de la organización, lo cual significa que la imagen se gestiona por intermedio de las comunicaciones y de la identidad organizacional. No es una cualidad inherente a la organización. La imagen institucional va mucho más allá de una lectura visualista, ya que compromete la totalidad de los comportamientos de la organización.

La comunicación organizacional debe referirse a la identidad de la organización; es decir, a un repertorio de principios, valores y características estables, un conjunto de aquellos atributos que la organización decide asumir como propios para la composición de su discurso.

### B. Componentes de la imagen institucional

La imagen institucional está conformada por tres componentes:

- La misión organizacional (MO)
- La identidad organizacional (IO)
- Los valores organizacionales (VO)

$$\text{Imagen institucional} = \text{MO} + \text{IO} + \text{VO}$$

El desarrollo de la imagen institucional consiste en la proyección de:

- La visión/misión
- La identidad organizacional
- Los principios y valores organizacionales

La visión/misión del IICA se encuentra definida en el Plan de Mediano Plazo 2002-2006. Para efectos de la proyección institucional se destacan tres objetivos:

- Promover la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas.
- Promover la seguridad alimentaria.
- Promover el desarrollo sostenible de la agricultura.

Las acciones del Instituto en el hemisferio se orientan hacia una institución de excelencia, basada en los siguientes principios rectores:

- El liderazgo mediante la excelencia
- El estilo gerencial orientado a los resultados
- El compromiso con la diversidad
- La rendición de cuentas mediante el desempeño y los resultados
- La vinculación de demandas locales con oportunidades globales
- El trabajo en equipo y las alianzas
- La descentralización y el desarrollo de capacidades
- Estrechas relaciones con los Estados Miembros

Tan importantes como los principios son los valores organizacionales. Debemos guiarnos por los siguientes valores:

- Compromiso
- Discreción
- Eficiencia
- Flexibilidad
- Imparcialidad
- Integridad
- Lealtad
- Profesionalismo
- Prudencia
- Respeto
- Responsabilidad
- Servicio
- Solidaridad
- Transparencia

## C. Construcción de la imagen institucional

La construcción de una imagen institucional (II) requiere dos elementos esenciales:

- Desempeño ( $D_1$ )
- Difusión ( $D_2$ )

$$II = D_1 + D_2$$

Recordemos que es necesaria una total coincidencia entre lo que se difunde y lo que se hace. Debe existir correspondencia entre la actuación

y el discurso. No basta con ser una buena institución, hay que demostrarlo. La construcción de una imagen institucional cercana a la ideal requiere un gran esfuerzo de autocrítica en todos los niveles en busca del mejoramiento continuo.

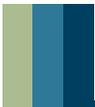
El desempeño ( $D_i$ ) se concreta en:

- La ejecución de actividades (E).
- La coordinación (C) con las apropiadas unidades estratégicas (internamente) y socios estratégicos (externamente).
- Supervisión y seguimiento (SS).

$$D_i = E + C + SS$$

Los Representantes tienen un papel estratégico en el desarrollo del Desempeño y la Difusión y, por lo tanto, en el desarrollo de la imagen institucional.

La aplicación de estos planteamientos llevará al IICA a ser reconocido como una institución de excelencia.



### III. Objetivos de la proyección institucional

#### A. El objetivo central de la proyección institucional

Promover la imagen del Instituto como organización internacional de desarrollo que es reconocida y respetada como socio estratégico confiable para contribuir significativamente al desarrollo de la agricultura y el medio rural de las Américas.

#### B. Los objetivos específicos de la proyección institucional

- Lograr que el IICA se reconozca como una organización que promueve el logro de metas claves para el hemisferio, como lo son el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas.
- Lograr que el IICA sea reconocido como una institución de excelencia que apoya a los Estados Miembros en su búsqueda de progreso y prosperidad en el hemisferio.

- Fortalecer los nexos del Instituto con sus Estados Miembros, con miras a que estos conozcan y utilicen nuestra oferta de servicios, así como para que participen activamente en el nuevo papel de la Junta Interamericana de Agricultura, foro principal para el análisis y desarrollo de consensos sobre políticas y prioridades estratégicas para mejorar la agricultura y la vida rural en el hemisferio (Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural).
- Promover nuevas alianzas estratégicas y potenciar las relaciones con nuestros socios estratégicos. Colocar al IICA como el socio idóneo de organismos financieros, de cooperación y agroempresariales que, en diferentes niveles y áreas temáticas o regionales, comparten nuestros objetivos en beneficio de las comunidades rurales.

## IV. Doce claves para la proyección institucional

Se proponen 12 claves para la proyección institucional, 12 aspectos que son verdaderas fortalezas del IICA y alrededor de los cuales se deben concentrar nuestras comunicaciones:

- Una red de oficinas en 34 países del hemisferio.
- Competencia técnica en:
  - Políticas y Negociaciones Comerciales
  - Desarrollo de los Agronegocios
  - Tecnología e Innovación Tecnológica
  - Capacitación y Educación
  - Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos
  - Desarrollo Rural Sostenible
- Compromiso con la solidaridad hemisférica, con la equidad social y con el alivio de la pobreza rural.
- Más de 60 años de experiencia, que le generan visión prospectiva para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del siglo XXI.
- Vinculación estratégica con organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y otros relevantes organismos.

- Capacidad de convocatoria y de articulación con los ministros de agricultura del hemisferio y otros sectores públicos y privados.
- Compromiso con la integración regional y hemisférica.
- Compromiso con la rendición de cuentas y con la transparencia.
- Respeto a la diversidad.
- Promoción de un enfoque integral del desarrollo rural.
- Neutralidad política.
- Agilidad, flexibilidad y eficiencia.

Estos 12 puntos, empleados como ideas fuerza, nos pueden ayudar a proyectar una imagen del IICA como institución de excelencia. Estas 12 claves nos ayudarán a construir confianza, que es lo que, a fin de cuentas, yace detrás de una marca o de un sello institucional.

## V. Públicos meta

Se considera prioritario llegar con nuestros mensajes a los públicos meta del IICA. Es hacia estos públicos que se deben enfocar las acciones de proyección.

- Altos funcionarios de gobierno: Presidentes, Ministros de Agricultura, Comercio, Desarrollo Rural, Relaciones Exteriores, Planificación, Economía y Finanzas, Salud, Turismo y Ambiente.
- Tomadores de decisiones de organismos de cooperación, financiamiento e investigación, nacionales, organizaciones no gubernamentales regionales e internacionales y fundaciones.
- Cúpulas de las organizaciones de productores y agroempresarios.
- Tomadores de decisiones en el mundo académico (rectores, decanos, directores de escuelas universitarias).
- Líderes de opinión no oficiales (articulistas, editorialistas, *think tanks* de empresas y organismos, personas que de una u otra forma crean opinión pública).

## VI. El papel del Representante como embajador del "sello IICA"

El Representante es el embajador del "sello IICA" en el respectivo país. Es el más alto interlocutor con nuestros públicos meta, de él depende que

la Oficina tenga vocación de comunicación y proyección, de él depende que la Oficina tenga vocación de comunicación y proyección, de él depende tener también canales abiertos para la comunicación interna.

A partir de estos lineamientos generales para el manejo de la proyección institucional, cada Oficina, bajo el liderazgo del Representante, debe elaborar su propia estrategia, en la que se definan objetivos y acciones ajustados a la realidad nacional.

Nuestro propósito desde la Sede es apoyarlos en estas tareas de promoción y proyección, alrededor de las cuales es necesario crear sinergias.

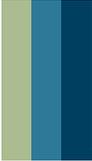
Dado el amplio rango de responsabilidades del Representante, recomendamos que nombren un “corresponsal” con la Oficina de Información Pública e Imagen Institucional.

Este corresponsal se encargará de:

- Apoyar al Representante en las actividades de proyección institucional.
- Distribuir fluida y oportunamente los comunicados de prensa y otros productos para los medios de comunicación.
- Mantener un listado actualizado de periodistas.
- Mantener actualizado un listado de públicos metas.
- Hacer el monitoreo de prensa y enviar a la Sede los reportes de publicaciones.
- Coordinar con la Oficina de Información Pública e Imagen Institucional las solicitudes de apoyo para elaboración o distribución de materiales propios.
- Distribuir a los compañeros de su oficina la información pública que recibe desde la Sede.

No se trata, necesariamente, de un cargo nuevo, sino de una reasignación de responsabilidades para algún funcionario.

Las acciones a nivel de país se proponen convertir al IICA en una excelente fuente de información para la prensa, los analistas y otros operadores de la opinión pública, con credibilidad por la excelencia y calidad de sus estudios y diagnósticos, por la calidad técnica del apoyo que brinda en el país, por su proactividad en temas que van más allá de la agricultura y que se relacionan con el mandato ampliado que los gobernantes del hemisferio han dado hoy al IICA.



## VII. Apoyo de la Oficina de Información Pública a las Oficinas y a los Representantes

---

La Oficina de Información Pública e Imagen Institucional es responsable de la proyección institucional, con el fin de que el IICA sea reconocido por diversos públicos como una institución técnica de excelencia que apoya a sus Estados Miembros en sus esfuerzos por modernizar el sector rural, promover la seguridad alimentaria, aliviar la pobreza rural e impulsar el desarrollo sostenible de una agricultura competitiva, tecnológicamente preparada y ambientalmente amigable.

Información Pública e Imagen Institucional puede apoyar a las Oficinas y a los Representantes en la proyección de la imagen mediante:

- La estimulación del conocimiento sobre el papel estratégico de la agricultura y la vida rural y de las acciones del IICA en los medios de comunicación masiva (publicaciones en los medios de comunicación masiva).
- La difusión de la oferta de cooperación técnica en el hemisferio (portal web institucional, brochure institucional, vídeo institucional y otros productos impresos y electrónicos).
- La divulgación de los lineamientos generales para el manejo de la comunicación organizacional hacia los públicos meta, de acuerdo con las orientaciones estratégicas vigentes (manuales didácticos sobre el tema y asesoría mediante el correo electrónico y el portal web).
- El mejoramiento de la relación de las oficinas con los medios de comunicación (asesoría en el tema y comunicados de prensa).
- La generación de flujos de información permanentes hacia los medios de comunicación masiva (centro de información periodística, comunicados de prensa, monitoreo de prensa y boletín electrónico IICAConexión).
- La elaboración de planes de comunicación que tengan como objetivo el mejoramiento de las comunicaciones internas y externas de la respectiva Oficina.
- La atención de las necesidades especiales de las Oficinas en cuanto al manejo de la imagen institucional (asesoría especializada).
- El impulso a diferentes medios de comunicación para la proyección institucional (portal web institucional y boletín electrónico IICAConexión).
- La generación de productos de comunicación dirigidos a públicos meta específicos (brochure y vídeo institucional, Infoletter, cd cards, entre otros).

### **ANEXO 1. Principales medios para la proyección institucional**

#### **A. El portal web del Instituto**

Este es, sin duda, el medio más importante para la comunicación institucional. Es económico y de alcance global. La Subdirección General Adjunta ha liderado un proceso para renovar y mejorar nuestro portal web, cuyo objetivo ha sido transformarlo en una útil herramienta para compartir conocimiento sobre el IICA y sus áreas estratégicas de concentración. Todas las Oficinas del IICA cuentan con su página en el portal web institucional.

#### **B. Boletines electrónicos**

Se proponen informar a la comunidad nacional e internacional sobre las acciones y actividades del Instituto y promover el intercambio de experiencias mediante la divulgación de proyectos exitosos. En esta línea, IICAConexión llega a cerca de 5 mil lectores en las Américas, con ediciones en español e inglés cada quince días.

#### **C. Centro de información periodística**

Este centro recibe, procesa y distribuye piezas informativas o analíticas sobre las actividades del Instituto que son de interés para los medios de comunicación y agencias internacionales de prensa. El centro funciona en la Sede Central, con comunicación de doble vía entre las Oficinas del IICA en los países y la Sede Central. Se utiliza, para tal efecto, el correo electrónico. Cada Oficina hará llegar las notas de prensa a los medios de comunicación. Con ese propósito llevará y mantendrá actualizado un listado de medios y periodistas encargados de las informaciones sobre agricultura, economía y similares. Además, cada mes la Oficina enviará a Información Pública los recortes de prensa generados durante el período (monitoreo de prensa). Los Representantes recibirán un informe periódico sobre la presencia del IICA en los medios de comunicación del continente (por país y región).

#### **D. Comunicados de prensa**

Su propósito es mantener un flujo de información permanente hacia los medios de comunicación en cada país, incluidos los medios masivos y los especializados.

## E. Otros productos para divulgación

Afiches, brochures, informes, boletines, vídeos, programas de radio, discos compactos interactivos y producciones macromedia, entre otros.

## G. Creación y aprovechamiento de espacios en la prensa

Entrevistas y artículos de opinión en medios locales.

## H. Contacto personal con miembros de los públicos meta

Se recomienda validar y evaluar con cierta periodicidad los medios de comunicación utilizados en la proyección institucional, para determinar su eficacia e introducir las mejoras que sean necesarias. La evaluación de los productos comunicacionales asegura el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada uno de ellos.

## ANEXO 2. Las relaciones con la prensa

Para mantener una correcta y fluida relación de trabajo con los periodistas se pueden desarrollar múltiples acciones y nadie mejor que el Representante, que conoce el país en el que sirve, para determinar cuáles son las actividades idóneas para lograr el objetivo. Sin embargo, a continuación se enumeran algunas de esas posibles acciones.

- Estrechar relaciones con los periodistas y comunicadores cuyo campo de acción está relacionado con la agricultura, el desarrollo rural o la economía y el comercio.
  - Enviarles información, comunicados de prensa y publicaciones de su interés.
  - Invitarlos regularmente a cubrir las actividades de relevancia noticiosa del Instituto y de interés nacional.
  - Organizar actividades de capacitación para ellos o, en su defecto, buscar mecanismos para incorporarlos en algunas actividades de capacitación no dirigidas exclusivamente a los periodistas, pero que son de interés nacional e internacional.
  - Organizar al menos una vez al año una pequeña actividad social para los periodistas, en la cual se puede, por ejemplo, reconocer con un pergamino la labor destacada de algunos de ellos.
  
- Estrechar nexos con los encargados de prensa y difusión del Ministerio de Agricultura y de otros organismos a los cuales se brinda

servicios. Si la Oficina -como sucede en la enorme mayoría de los casos- no cuenta con apoyo profesional en este campo, estos funcionarios serán excelentes colaboradores para difundir las actividades conjuntas.

### **ANEXO 3. Importancia de la comunicación interna**

La comunicación interna sirve a que la visión, la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos y a lograr los objetivos institucionales. Comunicar es desarrollar un ambiente de sinceridad, escucha y circulación de la información en las relaciones de trabajo.

El personal del IICA también es embajador de la imagen del Instituto. Es por esto que en la lectura del IICA que realizan nuestros públicos meta, todos los funcionarios influyen. Cuenta la forma en que nuestros operadores telefónicos responden las llamadas; la calidad con que nuestros especialistas dan cooperación técnica; la manera en que nuestros altos funcionarios se relacionan con un dignatario, la presentación de la carta que enviamos, etc., etc.

Para que el funcionario IICA asuma adecuadamente esa representación pública es necesario dotarlo de mecanismos y recursos mediante la comunicación interna, pues es la que permite que todas las personas sepan qué hacen y por qué lo hacen.

#### **La comunicación interna permite:**

- Promover la comunicación entre el personal y el sentido de pertenencia.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales e institucionales.
- Lograr que los funcionarios se identifiquen con los valores institucionales y de la Administración.
- Atenuar la cultura del rumor y reducir los focos de conflicto interno.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Es importante recordar que la comunicación interna depende de la cultura organizacional (principios, valores, hábitos, ritos, signos, etc.) que fundamenta la concepción que el Instituto tiene de sí mismo. Esta cultura es el punto de partida y el marco para la ejecución de una gestión porque condiciona la comunicación.

## Herramientas de comunicación interna

Existen varios soportes de comunicación que se pueden utilizar para enriquecer la comunicación interna (orales, escritos, audiovisuales, digitales, etc.). Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación abren posibilidades e integran distintas modalidades.

Algunas herramientas de comunicación interna que ha desarrollado la Administración otorgan relevancia a la difusión de información hacia el público interno. Se utiliza varios medios. Por ejemplo:

- El Director General rinde cuentas. Se reúne periódicamente con el personal de la Sede Central para compartir información. Aprovecha sus viajes oficiales para reunirse con el personal de la respectiva Oficina.
- Se utilizan las nuevas tecnologías de información para transmitir ciertas reuniones en vivo, vía nuestro portal web, con el fin de que los funcionarios tengan acceso a estos mensajes.
- Se envían comunicados internos a todos los funcionarios vía el correo electrónico.
- Se utilizan “displays” o pizarras informativas para divulgación.

Las Oficinas también pueden implementar otros mecanismos de acuerdo con sus necesidades de comunicación, tales como:

- Carta al personal
- Cuadernillo de bienvenida
- Manuales de estilo
- Folletos
- Publicaciones institucionales
- Buzón de comunicaciones
- Línea abierta o línea directa
- Medios electrónicos (correo, intranet, listas de distribución y foros de discusión por Internet)

Se recomienda la evaluación periódica de los mecanismos para realizar ajustes si fuera necesario y para que se emprendan acciones futuras con base en los datos obtenidos. Las encuestas y los sondeos de opinión son los métodos más difundidos.

Mediante la comunicación interna se busca que todos los funcionarios estén informados de lo que es el IICA y de lo que hace, de las prioridades que se fija la Administración, de los valores que nos deben caracterizar. El Representante puede asumir el liderazgo en este tema y contribuir a que un funcionario bien informado, no importa su cargo, sea un excelente comunicador de esta imagen que estamos construyendo juntos.