

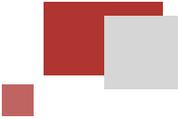
Un modelo de cooperación técnica para el siglo XXI

Liderando el cambio y la reforma institucional en el IICA:
Apoyo a una agenda hemisférica común para la
agricultura y la vida rural en las Américas



Chelston W. D. Brathwaite
Director General

Documento para discusión



Contenido

Prefacio	5
1. Introducción	6
2. El nuevo estilo de cooperación técnica	11
3. Los tres elementos claves de la visión del IICA	14
4. El proceso de reforma	17
5. Una nueva relación con los Estados Miembros: el nuevo modelo de cooperación técnica del IICA	21
5.1 Las agendas nacionales: participación, rendición de cuentas y alianzas en el ámbito nacional	21
5.2 Las agendas regionales: participación, rendición de cuentas y alianzas en el ámbito regional	25
5.3 La naturaleza intertemática de las agendas	27
6. Apoyo interno para el nuevo modelo del IICA	28
6.1 Sistema del IICA para el monitoreo, supervisión, evaluación y seguimiento	28
6.2 El sistema de informes	30
6.3 La política de recursos humanos	32
6.4 Promoción de la cultura de la excelencia	32
6.5 Promoción de una nueva imagen institucional	33
6.6 Una nueva política de comunicación	33
7. Apoyo externo para el nuevo modelo del IICA	34
7.1. Desarrollo de nuevas relaciones con socios estratégicos mundiales	34
7.2. Participación del sector privado	35
8. Hacia una Agenda Hemisférica Común para la Agricultura y la Vida Rural en las Américas: el Plan de Acción Agro 2003-2015	36
9. Conclusiones	40

Prefacio



El presente documento describe un modelo de cooperación técnica que emergió durante el proceso de liderar el cambio y la reforma institucional en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) entre 2002 y 2004. El modelo se centra en una nueva relación con nuestros clientes y socios estratégicos, el cual se basa en la participación, la rendición de cuentas, la consulta y la transparencia.

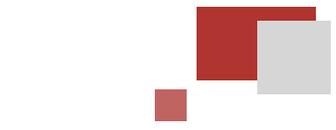
Consideramos que, gracias a la aplicación de este modelo, hemos mejorado la calidad de los servicios de cooperación técnica que ofrecemos a nuestros Estados Miembros, así

como las relaciones entre el Instituto y nuestros clientes y socios estratégicos en las Américas.

Agradezco que me envíen comentarios relativos al documento que contribuyan a mejorar el modelo.

A handwritten signature in black ink, reading "Chelston W. D. Brathwaite". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

Chelston W. D. Brathwaite
Director General



1

Introducción

El 14 de enero de 2002, presenté a la Comunidad de la Agricultura de las Américas un documento titulado “Reposicionando el IICA para enfrentar los retos del siglo XXI”.

En aquel momento indiqué que en nuestro hemisferio hay siete factores que influyen en el desarrollo agrícola en el siglo XXI:

- la globalización y la liberalización del comercio en los mercados mundiales

- el crecimiento de la población y la urbanización
- la biotecnología
- las tecnologías de la información y comunicación
- las preferencias del consumidor
- el ambiente
- las políticas gubernamentales

Globalización y liberalización comercial en los mercados mundiales

El mundo se está integrando cada vez más, a medida que se acelera el proceso de globalización y de liberalización comercial. Después de las negociaciones de la Ronda Uruguay y de la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC), nuevas normas han estado rigiendo el comercio internacional agrícola. Dichas normas están

mejorando el acceso a los mercados y abriendo nuevos mercados; están reduciendo radicalmente, y en algunos casos eliminando, las barreras arancelarias y están estableciendo nuevos estándares que consideran factores sociales, sanitarios y ambientales en el comercio de productos.

A pesar del hincapié que se hace en el aumento del comercio mundial y en la liberalización comercial, temas que no están relacionados con el comercio, tales como la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria, la inocuidad de los alimentos y la protección ambiental son de una importancia

crucial para el desarrollo sostenible de los países del hemisferio occidental. Para poder participar plenamente en este nuevo escenario mundial, las naciones de América Latina y el Caribe (ALC), en particular, enfrentarán el reto de mejorar la competitividad de sus sectores agrícolas.

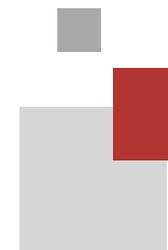
Crecimiento de la población y urbanización

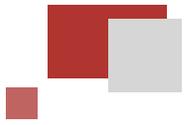
Estadísticas recientes muestran que para el año 2025 la población mundial habrá llegado a ocho mil millones de personas; el aumento en la demanda mundial de alimentos que resulte de ello será el mayor desafío que enfrentará la agricultura. Se espera que una gran parte del crecimiento de la población tenga lugar en las ciudades del mundo en desarrollo.

El rápido crecimiento económico que se dará en regiones claves de nuestro planeta también tendrá repercusiones significativas. Seguirá alterando los hábitos alimentarios en el ámbito mundial y aumentando la demanda y el consumo total de alimentos. De acuerdo con el Instituto Internacional de

Investigaciones sobre Política Alimentaria (IFPRI), un centro internacional de investigación afiliado al sistema del CGIAR:

En el año 2020, cerca del 52% de la población de los países en desarrollo vivirá en las zonas urbanas, mientras en 1995 en ellas habitaba el 38%. La rápida urbanización de los países en desarrollo y los cambios en los estilos de vida relacionados con ella, tendrán efectos importantes sobre las preferencias alimentarias y, por lo tanto, sobre la demanda. Cuando la gente se traslada de las áreas rurales a las urbanas, tienden a comer más productos de origen animal, frutas, legumbres y alimentos procesados.





La migración de los jóvenes a las ciudades en busca de una mejor vida y el resultante envejecimiento de la población rural, junto con la creciente demanda de alimentos, hacen que la producción agrícola y los sistemas de investigación deban utilizar todas las

tecnologías, las políticas y los sistemas de manejo a su alcance para aumentar la productividad del sector rural, al mismo tiempo que se adaptan a las cambiantes preferencias alimentarias.

Biotecnología

En los últimos 20 años, se ha registrado un progreso importante en la biotecnología y en la ingeniería genética, lo que ofrece nuevas perspectivas para una mayor producción agrícola. Sin embargo, aunque la tecnología tiene el potencial para producir ganados y cultivos de mayor rendimiento, más fáciles de producir y que requieren menor cantidad de agroquímicos, la aceptación de los alimentos modificados genéticamente por parte del consumidor seguirá siendo un desafío para la aplicación mundial de los resultados de la investigación biotecnológica.

Según estadísticas recientes, en 1999 el área total sembrada con cultivos modificados

genéticamente era de 40 millones de hectáreas; se calcula que en el 2003 llegó a 85 millones de hectáreas (6% de la tierra cultivable en el mundo). La reciente puesta en venta del arroz modificado genéticamente, llamado “arroz dorado”, rico en vitamina A y que podría curar la deficiencia de esta vitamina en 124 millones de niños en todo el mundo, es un ejemplo de la importancia de la contribución de la biotecnología en el futuro.

Uno de los retos será asegurarse de que los materiales derivados de la ingeniería genética se pongan a disposición del mundo en desarrollo, especialmente de los agroempresarios más pobres y pequeños.

Tecnologías de la información y la comunicación

Los rápidos cambios que se dan en las tecnologías de la información y la comunicación ofrecen nuevos retos y oportunidades para el sector agropecuario. Permiten un acceso fácil e inmediato a información sobre mercados, oportunidades de negocios, preferencias del consumidor y la competencia en el ámbito mundial. También facilitan la publicidad, las actividades promocionales y la difusión de información tanto a los clientes actuales como a los potenciales.

Las nuevas tecnologías, junto con el aumento de la globalización y de la integración de los mercados, están generando cambios tanto en la demanda de alimentos como en su oferta. Las instituciones, los individuos y las

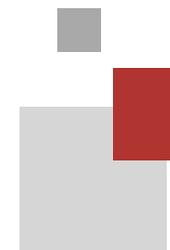
empresas del hemisferio necesitan aprovechar las oportunidades brindadas por las nuevas tecnologías, a fin de aumentar la competitividad y la variedad de sus productos y generar y aprovechar nuevas oportunidades en los mercados.

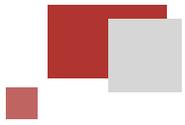
Estos avances están llevando al desarrollo de economías más basadas en el conocimiento; sin embargo, en este campo el desafío consiste en asegurar que la información sea difundida adecuadamente y utilizada en el sector rural de la economía. Las nuevas tecnologías deben utilizarse más para proveer información sobre mercados y servicios técnicos y llevar nuevas experiencias y nueva tecnología a las empresas rurales.

Preferencias de los consumidores

El mejoramiento de la educación y la comunicación y el aumento de los ingresos han llevado a una mayor conciencia sobre la importancia de la nutrición adecuada para la

buena salud y el bienestar general. Ha crecido rápidamente la demanda de frutas frescas, verduras, alimentos funcionales y procesados, “comidas ligeras” y productos orgánicos.





Al mismo tiempo, la calidad alimentaria y las preocupaciones por la inocuidad de los alimentos, incluido el riesgo potencial del bioterrorismo, son de creciente importancia en los mercados alimentarios nacionales e

El ambiente

En el pasado, los avances en el desarrollo agrícola muchas veces resultaron en problemas de degradación ambiental: contaminación de las aguas, erosión de los suelos, pérdida de la biodiversidad, deterioro de los hábitats de fauna silvestre y desplazamiento de la población rural.

En los próximos 30 a 50 años, las necesidades mundiales de alimentos aumentarán más del doble. El reto para la agricultura será el de responder a las necesidades alimentarias de una población mucho más numerosa, con una reducción en la superficie cultivada y con faltantes de agua. Tendrá también que adaptarse a nuevas pautas de consumo de alimentos, caracterizadas por el consumo de

internacionales. El reto al que debe enfrentarse la agricultura es el de satisfacer la demanda de los consumidores, al mismo tiempo que garantiza la inocuidad y la seguridad de los alimentos.

más productos pecuarios, frutas, legumbres y alimentos procesados. Este reto debe afrontarse en el contexto de las directrices para un desarrollo sostenible formuladas en el Informe de la Comisión Brundtland (1987), a las que luego se les da prioridad en la Agenda 21: Programa de Acción para el Desarrollo Sostenible (Río de Janeiro, 1992).

Además, las pruebas recientes que apuntan hacia las posibles consecuencias desastrosas del calentamiento de la Tierra, así como la grave situación de nuestro abastecimiento de agua para la agricultura, sugieren que en el futuro los temas ambientales serán un reto mayor para la agricultura.

2

Políticas del gobierno

Los programas de ajuste estructural de los últimos años han resultado en una disminución de la cuota presupuestaria para los ministerios de agricultura en varios países del hemisferio. Sin embargo, el actual escenario mundial exige que el Estado juegue un papel decisivo en la negociación de “best fit agreements” y en la provisión tanto del marco regulatorio y de políticas para la agricultura como de los servicios de apoyo, incluidos los asociados a infraestructura rural, prácticas que aseguren la tenencia de la tierra, capacitación, investigación y extensión, todos los cuales son necesarios para el desarrollo de una agricultura competitiva. Aunque el sector privado tradicional y las organizaciones

no gubernamentales están cada vez más involucradas en el suministro de servicios técnicos al sector, es fundamental el papel del gobierno en la creación de nuevas relaciones como socio estratégico con el sector privado, las organizaciones no gubernamentales y las instituciones de la sociedad civil.

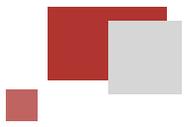
Tomando en cuenta todo lo anterior, el Instituto adoptó una nueva misión, desarrolló una nueva estructura e implementó un nuevo modelo para brindar cooperación técnica. Este documento sintetiza el proceso de reforma y cómo este se relaciona con el desarrollo de una agenda común para la agricultura y la vida rural en el hemisferio.

El nuevo estilo de cooperación técnica

Se describe en este documento el modelo de gerencia adoptado por esta Administración desde el 15 de enero de 2002. Incluye un estilo gerencial basado en resultados para interrelacionarse mejor con sus Estados Miembros y la decisión de desarrollar una

agenda proactiva de intereses mutuos, en consonancia con la nueva visión requerida para enfrentar los retos de la agricultura y la vida rural en el siglo XXI.

La piedra angular del nuevo modelo de cooperación técnica del IICA es su



compromiso de contribuir a la modernización de la agricultura y al mejoramiento de la vida rural en las Américas. En consecuencia, el IICA se centra hoy en brindar cooperación técnica orientada por las necesidades y las demandas de los Estados Miembros, de conformidad con las propias prioridades de los países.

A continuación se sintetiza el modelo desarrollado, ejecutado y validado para administrar el Instituto en respuesta a los nuevos mandatos emanados del proceso de Cumbres de las Américas y la Trigésima Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA).

Este nuevo modelo provee las bases para construir el IICA del siglo XXI: una institución de excelencia con prioridades claramente definidas, un liderazgo creativo, operaciones descentralizadas, una gestión moderna y acciones eficientes y efectivas.

El nuevo modelo también refleja el compromiso del Instituto de alcanzar los

siguientes objetivos:

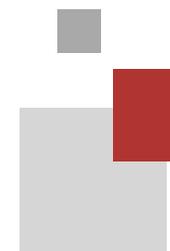
- Fortalecer la relación del IICA con los Estados Miembros mediante la definición de sus programas en cada país de conformidad con los objetivos y prioridades nacionales
- Participar en la amplia red de cooperación hemisférica que facilita el intercambio de información, tecnología y experiencias entre los países
- Apoyar a los Estados Miembros en la ejecución de los mandatos emanados del proceso de Cumbres de las Américas
- Cooperar con los esfuerzos de los Estados Miembros para promover la integración y la cooperación y para participar en la economía global
- Apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros orientados a garantizar la inocuidad de los alimentos y a eliminar las barreras sanitarias y fitosanitarias al comercio

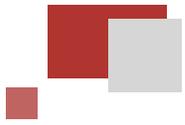
- Apoyar el desarrollo de la agroindustria y los agronegocios mediante la adopción de nuevas tecnologías y modernas prácticas comerciales, con miras a mejorar la competitividad de las empresas y fomentar el desarrollo de un escenario mundial favorable para los agronegocios
- Promover el desarrollo rural sostenible y el uso sustentable de los recursos naturales para beneficio de las generaciones presentes y futuras
- Apoyar los esfuerzos de los ministerios de agricultura para transformar sus funciones y estructuras, de modo que puedan afrontar los retos planteados por la globalización y la modernización del aparato estatal
- Apoyar la transformación de la educación agropecuaria para capacitar científicos, técnicos y empresarios de manera que puedan desarrollar y reposicionar la agricultura.

Al esforzarse por establecer una relación más estrecha con sus Estados Miembros mediante las alianzas estratégicas, el Instituto se dio cuenta de que debía desarrollar un nuevo modelo para la provisión de cooperación técnica dirigida al mejoramiento de la agricultura y la vida rural en las Américas.

En consecuencia, la nueva misión del IICA se centró en apoyar a sus Estados Miembros para lograr el progreso y la prosperidad en el hemisferio, mediante la modernización del sector rural, la promoción de la seguridad alimentaria y el desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los pueblos de las Américas.

En el año 2000, durante la Trigésima Asamblea General de la OEA, los Ministros de Relaciones Exteriores confirieron una nueva dimensión a la Junta Interamericana en la Agricultura (JIA) y la reconocieron como el foro ministerial de más alto rango, en el





marco de la OEA, para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural en el hemisferio. Al mismo tiempo, instruyeron al IICA para que desarrollara y fortaleciera sus mecanismos de cooperación e intercambio con otros organismos y entidades del Sistema Interamericano, con el fin de mejorar el desarrollo agrícola y rural en la región.

La Tercera Cumbre de las Américas (Quebec, Canadá, abril de 2001) adoptó una Declaración Hemisférica y un Plan de Acción en que claramente se definieron las estrategias y los programas requeridos para lograr una mayor prosperidad económica, ampliar las oportunidades económicas y moldear las relaciones internacionales entre los países de

las Américas. La Cumbre amplió la función del IICA de manera que fuera más allá de promover la cooperación técnica y abarcara la promoción del desarrollo de la agricultura en las Américas.

En el Plan de Acción se solicita al IICA participar en el grupo creado para dar seguimiento a los mandatos de la Cumbre, así como adoptar una actitud más proactiva para que los temas del desarrollo agrícola, ambiental y rural sean considerados en un debate más amplio sobre la integración hemisférica que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad de las comunidades rurales en las Américas.

3

Los tres elementos claves de la visión del IICA

El Plan de Mediano Plazo 2002-2006 constituye para el Instituto su agenda hemisférica y el instrumento orientador de

todas sus acciones. La visión del IICA formulada en dicho Plan está compuesta de tres elementos básicos.

Promoción del desarrollo sostenible de la agricultura

El desarrollo sostenible de la agricultura requiere una visión en que la agricultura sea productiva, eficiente, competitiva, ambientalmente sensible y capaz de preservar el tejido social de las comunidades rurales para las futuras generaciones.

Consciente de la complejidad del tema, con la participación de sus socios estratégicos el IICA apoya a sus Estados Miembros para llevar adelante un esfuerzo multidimensional que contribuya a:

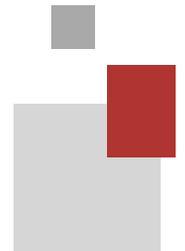
- Mejorar la formulación de políticas y estrategias.
- Fortalecer el marco institucional mediante su modernización.
- Adoptar un enfoque más holístico y amplio de la agricultura.
- Aumentar las inversiones en el sistema agroalimentario.
- Incrementar la educación y la capacitación sobre agricultura sostenible.

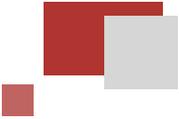
Promoción de la seguridad alimentaria

Más allá de considerarse como una condición de autosuficiencia nacional, la seguridad alimentaria se concibe como la tenencia de las condiciones que posibilitan a los seres humanos tener acceso físico y económico a una dieta segura y nutritiva, que les permita satisfacer sus necesidades alimentarias y vivir de manera productiva y saludable.

El Instituto contribuye al logro de la

seguridad alimentaria en el hemisferio mediante iniciativas orientadas a mejorar el comercio agrícola y la inocuidad de los alimentos y a fomentar el desarrollo rural. Para ello el IICA coordina esfuerzos entre organizaciones nacionales, regionales e internacionales que apoyan la construcción de capacidades institucionales en todos los niveles, los cuales se orientan a:



- 
- Definir y adoptar un paradigma conceptual y operacional común dirigido a abordar los problemas asociados a la seguridad alimentaria de una manera más holística.
 - Apoyar la modernización de las instituciones para que planifiquen, formulen y ejecuten sus políticas y estrategias en forma más efectiva.
 - Incrementar las inversiones en el sector rural con miras a reducir la pobreza, expandir la oferta de alimentos y mejorar su distribución.
 - Promover el desarrollo y el mejoramiento de los mercados nacionales, incluidos los de bienes, servicios y capital.

Promoción de la prosperidad rural

El crecimiento económico y el mejoramiento de los mercados deberían brindar beneficios a todos los estratos sociales, de modo que la prosperidad económica, el progreso humano y el desarrollo sostenible sean logrados de manera armoniosa y equilibrada.

Para lograr la prosperidad rural, el IICA apoya los esfuerzos de sus países miembros dirigidos a:

- Diseñar políticas y estrategias apropiadas orientadas a los grupos más vulnerables de la economía rural.
- Promover acciones de educación y capacitación dirigidas a mejorar los conocimientos, las destrezas y las habilidades que permitan que los grupos marginales se involucren y participen eficazmente en los mercados agrícolas y rurales.
- Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil y promover una mayor interacción entre los actores de las cadenas agroalimentarias, con el fin de generar agendas comunes y mejorar sus capacidades para negociar y para defender sus intereses.

4

- Modernizar y ampliar los servicios agrícolas para incrementar la productividad.
- Mejorar las capacidades institucionales de las organizaciones agrícolas y rurales para

aumentar su eficiencia y eficacia y su participación en acciones público-privadas conjuntas.

- Promover mayores inversiones en la economía rural.

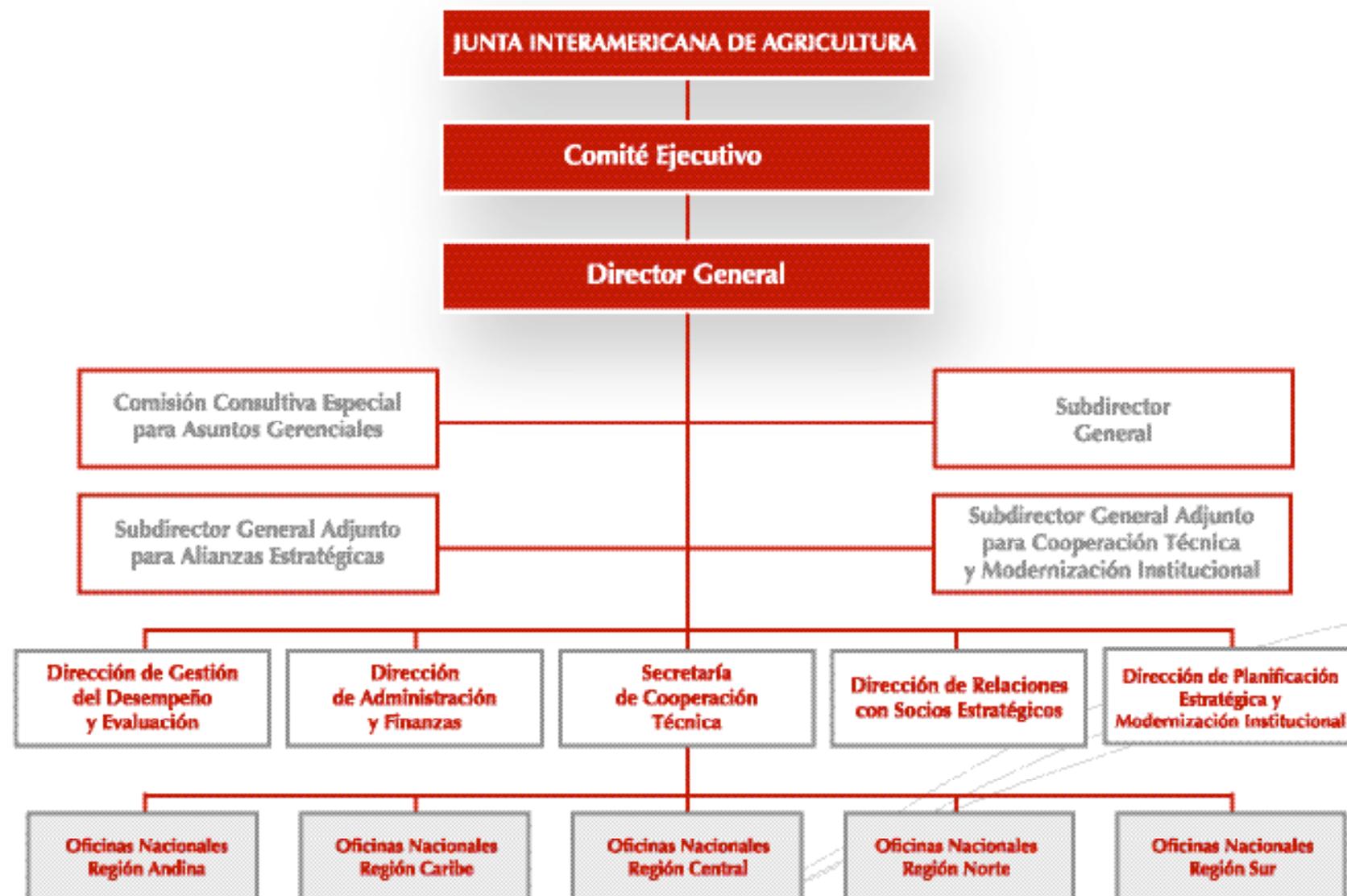
El proceso de reforma

El proceso de reforma que se ha llevado a cabo en el IICA ha sido reconocido no solo dentro del propio Instituto sino también en todo el hemisferio y en el Sistema Interamericano. Por ejemplo, en su informe a los Jefes de Estado y de Gobierno participantes en la Cumbre Extraordinaria de las Américas (Monterrey, México, enero de 2004), el Secretario General de la Organización de los Estados Americanos afirmó:

Otro ejemplo del impacto de las Cumbres en el quehacer de instituciones interamericanas es el

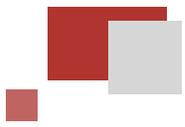
caso del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el cual ha hecho una reingeniería para comprometerse con el proceso Cumbres convocando a los Ministros de Agricultura a desarrollar una visión coherente de las necesidades, a diseñar planes y movilizar recursos para llevarlos adelante, generando un claro consenso sobre las acciones necesarias para construir oportunidades para los productores agrícolas, mejorar la seguridad alimentaria y abrirse a los mercados externos.

La Nueva Estructura del IICA



Marco Integrado de Gestión





Este proceso de reforma comprende:

- Implementación de una nueva estructura con un marco de gestión integrado
 - Desarrollo de un sistema de gestión del desempeño basado en resultados
 - Fortalecimiento de la gobernabilidad institucional y sistemas de gestión
 - Reducción de la burocracia
 - Promoción de la prudencia financiera y la rendición de cuentas
 - Promoción de principios y valores básicos, tales como la flexibilidad, la rendición de cuentas, el compromiso, la eficiencia, la tolerancia y el espíritu del servicio
 - Promoción de un compromiso con la solidaridad y la equidad hemisférica
 - Desarrollo de una nueva relación con nuestros Estados Miembros, basada en la participación, la rendición de cuentas y la transparencia
- Establecimiento de nuevas políticas de recursos humanos, que incluye un código de ética
 - Fortalecimiento de las alianzas estratégicas con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica de América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Banco Mundial
 - Promoción de un programa sobre comercio, agronegocios e inocuidad de los alimentos , que opera en una nueva Oficina del IICA ubicada en Miami, Florida
 - Establecimiento de una Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos, cuya sede es la Oficina del IICA en Washington, D. C.

5

Una nueva relación con los Estados Miembros: el nuevo modelo de cooperación técnica del IICA

En respuesta a los nuevos mandatos, esta Administración creó un nuevo modelo para la cooperación técnica del Instituto.

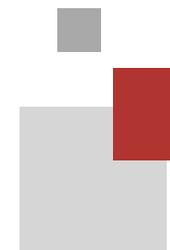
Con Oficinas en cada uno de sus Estados Miembros, el IICA inició y fomentó un diálogo continuo con las autoridades en los países y con otros actores claves del sector

agropecuario (organizaciones privadas y públicas, el sector privado, la sociedad civil, las ONG, la comunidad académica, etc.). El objetivo fue armonizar las acciones del IICA, en los países con las prioridades nacionales y los planes de desarrollo, tomando en cuenta las áreas estratégicas de acción y las fortalezas del Instituto.

5.1 Las agendas nacionales: participación, rendición de cuentas y alianzas en el ámbito nacional

El primer paso en la puesta en práctica del nuevo modelo es un proceso de consulta, diálogo y construcción de consensos llevado a cabo con las autoridades nacionales, el sector privado, la comunidad académica y la sociedad civil para preparar las Agendas Nacionales de Cooperación Técnica y activar un proceso de transformación institucional

centrado en principios. Este proceso procura satisfacer la necesidad de los Estados Miembros de una cooperación técnica que responda a sus demandas y prioridades. Las Agendas Nacionales son el resultado de esta tarea, de conformidad con las cuales el Instituto ejecuta su cooperación técnica en el ámbito nacional.



Participación, Rendición de Cuentas, Consulta y Transparencia en el Ámbito Nacional



La preparación de estas agendas representa un nuevo enfoque de la cooperación técnica, en el cual se enfatizan los conceptos de participación, alianzas, cooperación y esfuerzos orientados por demandas.

Las Agendas Nacionales reconocen la naturaleza única de cada Estado Miembro del Instituto y se preparan con base en un enfoque integral e intertemático. Brindan a

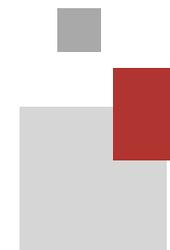
El proceso de consulta

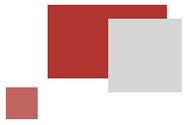
Como se señaló antes, el proceso de preparación de la estrategia global para las acciones del IICA a escala nacional se basa en un extenso proceso de consulta y consenso con los principales clientes y socios de la agricultura y la vida rural en las Américas. Los siguientes son sus principios rectores:

- La estrategia debe estar basada en los intereses de los países y diseñada de modo que impacte en cada uno de ellos tan pronto como sea posible.
- Debe considerar los mandatos, la nueva visión, la misión y las prioridades del IICA, que deben converger con las prioridades de los países.

los principales actores de la agricultura y el desarrollo rural la oportunidad de contribuir significativamente en la elaboración del programa de cooperación técnica del IICA, formulándolo de esa manera de acuerdo con sus requerimientos. Es, por consiguiente, “su” agenda, implementada por el IICA, pero con recursos humanos y financieros acordados por consenso.

- La preparación de las agendas es un proceso continuo basado en consultas con los socios y la participación de estos. No impone un resultado ni crea un compromiso. La estrategia debe reflejar lo que el IICA cree que puede hacer efectivamente en cada país y región.
- La estrategia debe definir las áreas en que coinciden efectivamente el interés de las partes y los recursos humanos disponibles para ejecutar las acciones necesarias. El reconocimiento de las limitaciones de recursos constituye una consideración clave.





Elaboración y aprobación

Los representantes del IICA lideran el proceso de preparación de las agendas, tomando en cuenta la información generada por medio de las consultas y siguiendo las directrices establecidas para su preparación.

Una vez se haya alcanzado con las autoridades nacionales el acuerdo sobre las acciones de cooperación, cada Oficina prepara el borrador de la agenda nacional, que incluye un cronograma de las actividades para el año, así como una valoración de las oportunidades

para acceder a recursos financieros adicionales en apoyo de las acciones de cooperación.

Luego de que se haya asegurado que la propuesta de agenda nacional es consistente con el Plan de Mediano Plazo (PMP) del IICA y se hayan revisado las consideraciones de programación y presupuesto, las Agendas Nacionales son aprobadas y comunicadas a las autoridades nacionales y a los representantes del sector privado, universidades, ONG y otros clientes y socios.

Revisión y actualización periódica

El proceso de planificación estratégica del IICA es dinámico y continuo, y las Agendas Nacionales se evalúan anualmente, con el fin de valorar el progreso logrado y los resultados alcanzados, identificar problemas, documentar las lecciones aprendidas y proponer cualesquiera cambios en las

necesidades y prioridades. El objetivo es asegurar que las agendas se adapten a las cambiantes circunstancias de la agricultura y el medio rural de la región. Esta evaluación se realiza con los clientes y socios estratégicos que participaron en la formulación de las agendas.

5.2 Las agendas regionales: participación, rendición de cuentas y alianzas en el ámbito regional

El segundo paso en la implementación del modelo es la elaboración de Agendas Regionales de Cooperación Técnica, que incluye también un proceso amplio de consulta y de consenso. Se realizan todos los esfuerzos para promover la activa participación de los clientes y socios principales involucrados en las acciones de cooperación técnica del IICA a escala regional. Los mecanismos regionales institucionales existentes, como el CORECA en Centroamérica, México y República Dominicana, el CAS en América del Sur y la Alianza para el Desarrollo Sostenible de la Agricultura y el Medio Rural en el Caribe son actores claves en este proceso.

La preparación de las agendas regionales incluye dos componentes importantes:

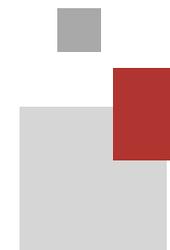
- El análisis de las Agendas Nacionales de los países de cada región, con el fin de

desarrollar y promover acciones de alcance regional que resuelvan problemas compartidos por un grupo de países; y

- El compromiso institucional para continuar apoyando los procesos de integración mediante los mecanismos que operan en los ámbitos regionales y subregionales.

Tomando en consideración las características y necesidades específicas de cada región, el primer paso en la preparación de las Agendas Regionales es cooperar con los actores regionales en la identificación de acciones estratégicas para los esfuerzos del Instituto y alinear las acciones del IICA con las prioridades regionales, a fin de obtener impactos significativos.

Los Directores de Operaciones Regionales del IICA rinden cuentas al respectivo consejo ministerial regional o mecanismo equivalente,



Participación, Rendición de Cuentas, Consulta y Transparencia en el Ámbito Regional

Objetivos de Desarrollo
para el Milenio
Nuevos Mandatos
Plan de Mediano Plazo

**Agenda Regional
de Cooperación
Técnica**

Planes Regionales
para la Agricultura
y la Vida Rural
(CAS, CAC,
Alianza del Caribe)

**Ideas y sugerencias
para ajustes**

**Plan de Trabajo
Anual**

**Informe Anual
sobre Resultados**

**Seminario Regional
Agricultura y Vida Rural
(CAS, CAC, Alianza del Caribe)**

CAC: Consejo Agropecuario Centroamericano

Alianza del Caribe: Alianza para el Desarrollo Sostenible de la Agricultura y el Medio Rural en el Caribe

CAS: Consejo Agropecuario del Sur

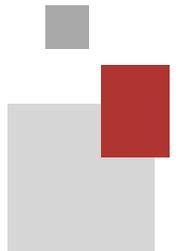
y organizan un seminario anual para presentarles el Informe Anual Regional, mediante el cual rinden cuentas de las acciones llevadas a cabo por el IICA durante

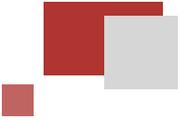
el año en el ámbito regional. Esta actividad también se aprovecha para examinar y ajustar las Agendas.

5.3 La naturaleza intertemática de las agendas

Las Agendas Nacionales, Regionales y Hemisférica privilegian acciones de naturaleza intertemática que persiguen los siguientes objetivos:

- Facilitar la integración hemisférica y regional
- Mejorar la competitividad de los agronegocios y el comercio global
- Promover la incorporación de la tecnología y la innovación en la agricultura
- Impulsar la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos
- Fortalecer las comunidades rurales
- Desarrollar el capital humano
- Promover la gestión ambiental
- Impulsar la modernización institucional
- Promover la cooperación técnica horizontal
- Fortalecer las alianzas estratégicas





Dichas acciones están basadas en los principios de asociación y alianzas estratégicas, cooperación, acciones orientadas al logro de resultados y rendición de cuentas. Todas ellas están concebidas para responder a los mandatos recibidos por el IICA de la

Tercera Cumbre de las Américas, de la Primera y Segunda Reuniones Ministeriales sobre Agricultura y Vida Rural (Bávaro 2001 y Panamá 2003) y de la Cumbre Extraordinaria de las Américas (Monterrey, México, enero de 2004).

6

Apoyo interno para el nuevo modelo del IICA

6.1 El sistema del IICA para el monitoreo, supervisión, evaluación y seguimiento

Uno de los factores internos más importantes de apoyo al nuevo modelo de cooperación técnica del IICA es el sistema institucional para el monitoreo, supervisión, evaluación y seguimiento. Este sistema vincula las acciones del Instituto relativas a planeamiento, programación, presupuestación, implementación, monitoreo,

evaluación y seguimiento. El sistema incorpora las Oficinas en los países y determinadas Direcciones y Unidades en la Sede Central, de las cuales se espera que trabajen de manera integrada y holística.

El sistema, que está diseñado como un mecanismo de apoyo y facilitación, constituye una parte esencial de la responsabilidad del

Instituto para proveer liderazgo, capacidad de gestión, coordinación, control y rendición de cuentas sobre el uso eficiente y efectivo de sus recursos. También está diseñado para fomentar relaciones que contribuyan a mejorar las habilidades y desempeño individuales, conjuntando las personas y los recursos, con base en objetivos claros y prioridades definidas en los planes de trabajo del IICA y en las Agendas Nacionales, Regionales y Hemisférica.

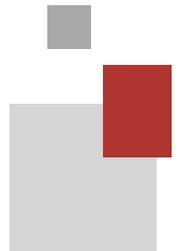
El sistema de apoyo tiene buena capacidad de respuesta y se centra en los resultados, comparando el desempeño con las acciones programadas y las expectativas. Es también un elemento esencial en la construcción de una institución de excelencia, cuyas piedras angulares son la rendición de cuentas, el logro de resultados, el desempeño y la eficiencia.

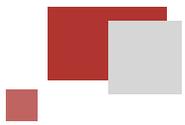
El sistema de apoyo posee cuatro componentes principales, cada uno con funciones y responsabilidades específicas:

- La Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación
- La Secretaría de Cooperación Técnica, que incluye los Directores de Operaciones Regionales y de las Áreas Temáticas
- La Auditoría Interna
- El Grupo de Apoyo Administrativo

Las principales responsabilidades del sistema de apoyo son las siguientes:

- Proveer liderazgo técnico y orientación a los Especialistas Regionales y Representantes para la ejecución de las agendas nacionales y regionales.
- Coordinar la ejecución de las acciones de las Áreas Temáticas, tal como están formuladas en el PMP.
- Proveer capacidad de gestión a las Oficinas en los países, con orientaciones e insumos apropiados para alcanzar resultados y mejorar el desempeño.





- Proveer oportunamente insumos para el proceso de toma de decisiones de la Dirección General, a fin de mejorar el desempeño y la rendición de cuentas institucionales.
- Realizar revisiones, análisis y evaluaciones regulares de las acciones ejecutadas por las Oficinas en los países y las unidades en la Sede Central.
- Analizar los procedimientos operacionales sobre el uso y la gestión de los recursos financieros por parte de las unidades en la Sede Central y las Oficinas en los países, de acuerdo con las normas y regulaciones del Instituto.
- Impulsar el mejoramiento del sistema de apoyo administrativo en las Oficinas en los países y en las unidades de la Sede Central, con el fin de facilitar el logro de los objetivos y metas institucionales.
- Apoyar la promoción de una cultura institucional basada en la gestión del desempeño y en el logro de resultados.

Todas estas funciones son esenciales para la implementación del nuevo modelo de cooperación técnica del IICA y se orientan a proveer liderazgo y capacidades para la gestión, coordinación y control de los asuntos del Instituto, en sus esfuerzos por ser una organización orientada al logro de resultados.

6.2 El sistema de informes

El sistema de informes es un componente básico del nuevo modelo del IICA. Es el sistema mediante el cual el Instituto informa, al menos una vez al año, sobre sus acciones en los ámbitos nacional, regional y hemisférico.

En el ámbito nacional, cada Oficina del IICA organiza un seminario anual, en el que el Representante rinde cuentas a los principales clientes y socios del sector agropecuario sobre las acciones de cooperación técnica

implementadas en el curso del año. En el ámbito regional, los Directores de Operaciones Regionales informan al Consejo de Ministros de su respectiva región o mecanismo equivalente.

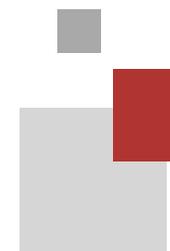
De modo más formal, sin embargo, durante la reunión de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) celebrada cada dos años, el IICA rinde cuentas sobre las medidas tomadas para implementar las agendas.

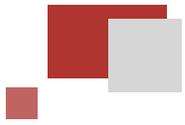
Además, siendo una institución del Sistema Interamericano, cada año el IICA rinde un informe a la OEA, en el que expone las acciones operativas y de cooperación técnica realizadas en sus Estados Miembros. Se invita al Director General a presentarlo ante el Consejo Permanente de la Organización.

En el marco de proceso de las Cumbres, a través del Grupo de Revisión e Implementación de Acuerdos de Cumbres sobre la Agricultura, el Instituto informa sobre el progreso logrado en el cumplimiento

de los mandatos conferidos al organismo en la Declaración de Quebec, y más recientemente, en la Declaración de Nuevo León, aprobada en la Cumbre Extraordinaria de las Américas celebrada en Monterrey, México.

Adicionalmente, todos los Directores, Representantes y Especialistas Regionales se reúnen una vez al año en la Sede Central del IICA para informar sobre las acciones implementadas en cada país y para planear y coordinar acciones futuras. Esta es una semana de intensas reuniones, durante las cuales los participantes alinean sus planes de trabajo y exploran las posibilidades de desarrollar actividades de cooperación horizontal. La Semana de Representantes se considera la más importante reunión estratégica del Instituto por su doble propósito de informar sobre las acciones implementadas y de planificar futuras acciones de manera coordinada y cohesiva.





6.3 La política de recursos humanos

Otro factor interno importante que apoya el nuevo modelo del IICA es la política de recursos humanos, basada en el principio de que el Instituto debe poder mantener y mejorar su competitividad y capacidades, así como atraer y retener a profesionales altamente calificados. Como una institución que promueve el desarrollo, la transformación y la transferencia de conocimientos, el Instituto desarrolló un plan tri-anual que incluye:

- la revisión del sistema de clasificación y remuneración y sus prácticas de

reclutamiento,

- el desarrollo de un programa de capacitación en idiomas para fortalecer las capacidades lingüísticas del personal y de un programa de orientación para nuevos empleados,
- la introducción de un nuevo sistema de evaluación del desempeño vinculado a incentivos de desempeño y bonos, y
- la introducción de un programa de premios a la excelencia.

6.4 Promoción de la cultura de la excelencia

Uno de los pilares básicos del nuevo modelo del IICA es la búsqueda de la excelencia en todos los niveles. El IICA considera que el reconocimiento es un instrumento que fortalece la motivación y que contribuye a lograr las metas estratégicas institucionales. El

IICA procura ser reconocido como un instituto de excelencia, donde la calidad del trabajo realizado y provisto por todos los funcionarios debe corresponder a los más altos estándares de la cooperación técnica internacional.

Con este propósito, el Instituto creó el Programa de Premios del Director General a la Excelencia, orientado a desarrollar una

cultura interna de reconocimiento a la creatividad, el desempeño sobresaliente, el liderazgo y el trabajo en equipo.

6.5 Promoción de una nueva imagen institucional

En el nuevo modelo, el IICA otorga importancia especial a la información, la comunicación y la proyección de la imagen institucional. La promoción de una nueva dimensión global y de una nueva imagen institucional es fundamental para posicionar

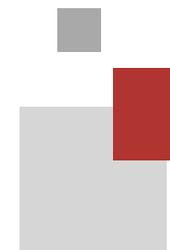
al Instituto como una organización internacional de desarrollo, reconocida y respetada como un socio estratégico confiable, capaz de efectuar una contribución fundamental al desarrollo de la agricultura y el medio rural en las Américas

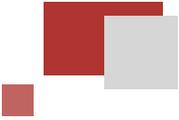
6.6 Una nueva política de comunicación

La nueva política de información y comunicación del IICA facilita el diálogo con la Comunidad de la Agricultura y con los Estados Miembros, a los cuales mantiene informados de las actividades y los resultados de la labor institucional.

La publicación de las Agendas de

Cooperación Técnica Nacionales y Regionales, de los Informes Anuales del IICA, del boletín electrónico IICA Conexión y de la Infoletter de la Dirección General, junto con la modernización del sitio web del Instituto (www.iica.int), son ejemplos de esta política.





Apoyo externo para el nuevo modelo del IICA

7.1 Desarrollo de nuevas relaciones con socios estratégicos mundiales

Los problemas que aquejan y obstaculizan el desarrollo agrícola y rural en las Américas son tan vastos y complejos que sobrepasan los esfuerzos y las capacidades no solo de los gobiernos nacionales, sino también de cualquier organismo de desarrollo u organización internacional. Esto hace necesario que las organizaciones y los organismos internacionales combinen sus capacidades y experiencias con las de sus aliados y socios, con el fin de optimizar las contribuciones y brindar soluciones que tengan una repercusión real sobre la Comunidad de la Agricultura y la Vida Rural de las Américas.

El IICA considera que el enfoque que denominamos “trabajando juntos” es imprescindible para alcanzar sus objetivos. Por tanto, estableció en Washington, D.C. la Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos, cuyo propósito es fortalecer el

trabajo con aliados claves internacionales, como parte de la estrategia fundamental para promocionar el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas.

Décadas de experiencia han mostrado la necesidad y las ventajas de la cooperación entre organizaciones nacionales e internacionales, públicas y privadas, que laboran en el ámbito de la agricultura y la vida rural, y cuyas acciones complementan las del Instituto. Durante años, el IICA ha estado involucrado en acciones de cooperación mutuamente beneficiosa con otros organismos del Sistema Interamericano, las Naciones Unidas, organismos financieros internacionales, agencias estatales de cooperación internacional y entidades nacionales públicas y privadas.

Gracias a las sinergias creadas, se ha logrado que las acciones realizadas sean más relevantes y eficaces y se ha ampliado la gama de los servicios prestados. El nuevo modelo del IICA promueve las alianzas dinámicas con

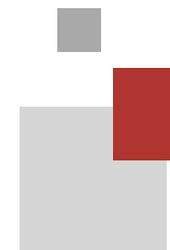
7.2 Participación del sector privado

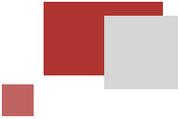
Para el modelo del IICA es de fundamental importancia la relación con el sector privado y, en particular, con el sector agroempresarial.

En esta era de negociaciones de libre comercio y globalización, el acceso a los mercados es crucial para el desarrollo económico de las naciones. Por tanto, en el Plan de Mediano Plazo 2002-2006, el Instituto incluyó el desarrollo de los agronegocios como una de sus líneas prioritarias de acción. Esta orientación ha dado lugar a una más estrecha cooperación entre el Instituto y el sector privado, dirigida a la ejecución de las acciones que promuevan el desarrollo y la competitividad de los

socios estratégicos como medios para mejorar sus esfuerzos de cooperación. Como testimonio de este compromiso, el Instituto publicó el documento “Trabajando Juntos”.

agronegocios. Además, en Miami se estableció un centro para el desarrollo de capacidades comerciales dirigidas a promover el mejoramiento de las capacidades de los países miembros para lograr un mayor acceso a los mercados internacionales. Asimismo, mediante el proceso participativo para la elaboración de las Agendas de Cooperación Nacionales y Regionales, el Instituto facilita el diálogo entre los sectores público y privado y facilita la construcción de consensos en temas capitales. Un ejemplo de este mecanismo facilitador es la Alianza para el Desarrollo Sostenible de la Agricultura y el Medio Rural en el Caribe.





8

Hacia una Agenda Hemisférica para la Agricultura y Vida Rural en las Américas: El Plan de Acción AGRO 2003-2015

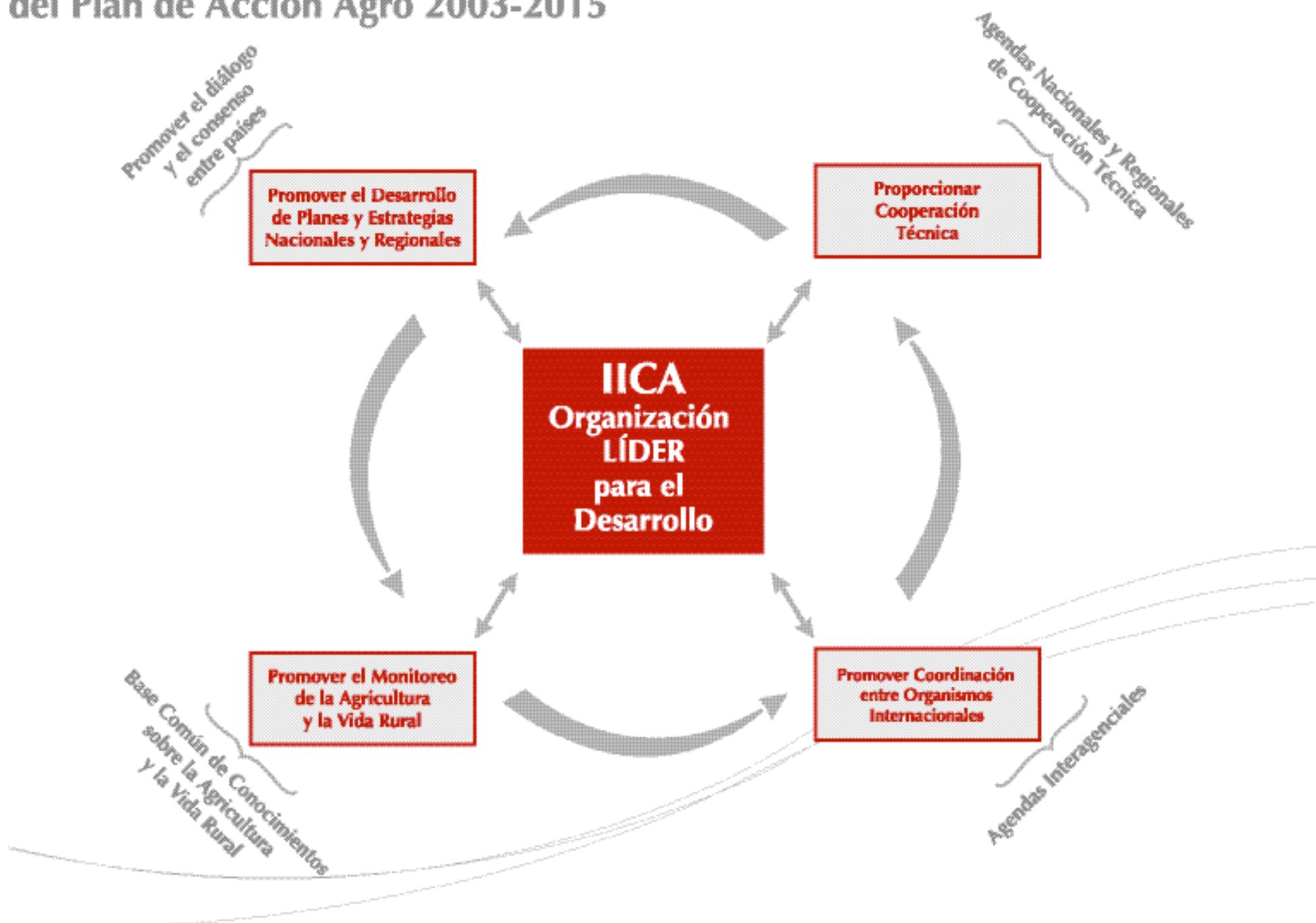
Con la Segunda Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural y la Duodécima Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), ambas celebradas en noviembre de 2003 en Panamá, el modelo del IICA adquirió mayor importancia. En esa ocasión, los ministros de agricultura aprobaron el Plan de Acción AGRO 2003-2015 para la Agricultura y la Vida Rural, el cual fija el rumbo para que los países del hemisferio avancen hacia una visión compartida sobre la agricultura y la vida rural al año 2015.

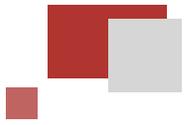
La aprobación del Plan representa un paso adelante en los esfuerzos para ejecutar los mandatos dados por los Jefes de Estado y de Gobierno a los ministros en la Tercera

Cumbre de las Américas (Quebec, 2001) de promover el desarrollo de la agricultura y el mejoramiento de la vida rural, mediante acciones conjuntas que incluyan a los clientes y socios de la agricultura y a otras organizaciones dedicadas al desarrollo del sector.

A partir de una visión compartida sobre la agricultura y la vida rural en el futuro, y tomando en cuenta los esfuerzos en marcha en las Américas dirigidos a promover la integración y el comercio en los ámbitos regional y hemisférico, los ministros de agricultura acordaron líneas de acción estratégicas específicas para beneficiar a sus pueblos.

El Papel de Liderazgo del IICA en la Implementación del Plan de Acción Agro 2003-2015





El Plan de Acción AGRO 2003-2015 adoptado en la Segunda Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural es el resultado de un proceso que empezó en el año 2001, durante la Tercera Cumbre de las Américas. Posteriormente ese mismo año, los ministros de agricultura se dieron cita en Bávaro, República Dominicana, en donde emitieron una declaración en que instan a los organismos de cooperación y financiamiento y a los gobiernos a que coordinen sus estrategias de apoyo a las acciones para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural.

Durante la Cumbre Extraordinaria de las Américas, que tuvo lugar en Monterrey, México, en enero de 2004, los Jefes de Estado y de Gobierno firmaron la Declaración de Nuevo León, en la cual apoyaron la aplicación del Plan de Acción AGRO 2003-2015.

También exhortaron a ocho organizaciones internacionales y regionales, incluido el IICA, a que “fortalezcan su coordinación y

continúen profundizando su apoyo, a través de sus respectivas actividades y programas, comprometiendo los recursos apropiados para implementar y hacer seguimiento de los Planes de Acción de las Cumbres de las Américas, así como de esta Declaración, y que presten su asistencia en los preparativos de la Cuarta Cumbre de las Américas a celebrarse en 2005”.

Fue en respuesta al proceso de Cumbres de las Américas que el IICA formuló originalmente su Plan de Mediano Plazo 2002-2006 (PMP) y su nuevo modelo de cooperación técnica. Las prioridades planteadas en el PMP se reflejan en el Plan de Acción AGRO 2003-2015.

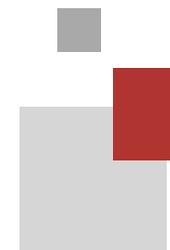
Estamos convencidos de que el nuevo modelo del IICA, que se basa en el desarrollo de agendas nacionales, regionales y hemisférica, es el mejor mecanismo para responder a los requerimientos del Plan de Acción AGRO 2003-2015.

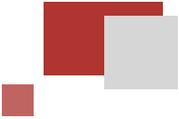
El Plan refleja el deseo de los países miembros de trabajar hacia una visión compartida, bajo la premisa de que son los gobiernos nacionales los que tienen la responsabilidad primaria de ejecutar la agenda compartida, reconociendo que cada gobierno emprenderá la puesta en práctica del Plan de Acción de acuerdo con sus compromisos y acuerdos nacionales e internacionales.

Este es el contexto en que el modelo del IICA puede ser más eficaz para producir los resultados que esperan sus Estados Miembros. Debido a que el modelo se centra en un proceso de consulta continuo en todos los ámbitos y en el desarrollo de alianzas con

socios estratégicos, crea las condiciones necesarias para cumplir los compromisos formulados en el Plan de Acción AGRO 2003-2015.

En el año 2005, durante la próxima Reunión Ministerial sobre Agricultura y Vida Rural, los ministros tendrán oportunidad de informar sobre el progreso logrado en sus países en la ejecución del Plan AGRO. En esa ocasión, el Instituto también informará a los ministros sobre los avances logrados mediante la cooperación técnica provista a los países en coordinación con las comunidades nacionales, regionales y hemisférica.





9 *Conclusiones*

El modelo adoptado por el IICA responde a cada uno de los compromisos asumidos ante los gobiernos de las Américas al inicio de su nueva Administración.

El modelo propuesto fue validado durante el período 2002-2003 mediante la preparación y aprobación de 34 Agendas de Cooperación Técnica Nacionales, cinco Agendas de Cooperación Técnica Regionales y la Agenda de Cooperación Técnica Hemisférica, todas las cuales se formularon en consenso con los socios y clientes del IICA en los Estados Miembros.

De importancia fundamental es que el modelo promueve la cooperación horizontal entre países y regiones, emplea un enfoque intertemático de cooperación técnica e incluye la participación de los países.

Es con este espíritu que el IICA continuará apoyando las iniciativas coherentes y cohesivas acordes con su Plan de Mediano Plazo, para así contribuir con mayor eficacia al desarrollo sostenible de la agricultura y la prosperidad rural a lo largo de las Américas.