

IICA  
E13  
17



**DIRECCION GENERAL**  
**Reunión de Directores Regionales**

---



**REUNION CON LOS DIRECTORES  
DE LOS CENTROS REGIONALES**

**VOLUMEN I**

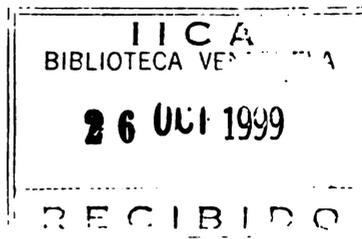
San José, Costa Rica  
7 al 11 de setiembre de 1998





**DIRECCION GENERAL**  
**Reunión de Directores Regionales**

---



**REUNION CON LOS DIRECTORES**  
**DE LOS CENTROS REGIONALES**

**VOLUMEN I**

San José, Costa Rica  
7 al 11 de setiembre de 1998

00003673

1102  
E13  
17

0110531



**DIRECCION GENERAL**  
**Reunión de Directores Regionales**

---

## **CONTENIDO**

**San José, Costa Rica**  
**7-11 de setiembre de 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



# Volumen I

## CONTENIDO

### I GENERALIDADES

1. Contenido .....	3
2. Indice .....	5
3. Agenda .....	9
4. Carta Descriptiva .....	12
5. Lista de Participantes .....	19

### II RECOMENDACIONES

1. Resumen de las Recomendaciones de la Reunión .....	23
---	----

### III EXPOSICIONES DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS REGIONALES

1. Exposición del Director del Centro Regional Andino .....	33
2. Exposición del Director del Centro Regional Caribe .....	49
3. Exposición del Director del Centro Regional Central .....	61
4. Exposición del Director del Centro Regional Norte .....	69
5. Exposición del Director del Centro Regional Sur .....	75

### IV PRESENTACIONES DE LAS UNIDADES DE LA SEDE CENTRAL

1. Presentación del Director de Finanzas .....	87
2. Presentación del Director de Relaciones Externas .....	95
3. Presentación de la Gerencia Técnica .....	117

V FUNCIONARIOS DE LA REUNION	147
------------------------------	-----





## **DIRECCION GENERAL**

### **Reunión de Directores Regionales**

---

#### **AGENDA**

**San José, Costa Rica  
7 - 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



**Propósito:** Discutir acciones y medidas que fortalezcan el proceso de descentralización del Instituto y mejoren la articulación y coordinación de las operaciones Sede-Centros Regionales y entre Centros Regionales

**Lunes 7 de Setiembre**

**(Directores de los Centros, Junta Directiva de los Consorcios y Gabinete)**

- 14:00 - 15:00 Directores Regionales – (se reúnen los cinco con el Subdirector General). Acuerdan los otros temas a discutir en la reunión a propuesta de los Directores
- 15:00 - 15:30 Directores Regionales se reúnen con el Director General y el Subdirector General
- 15:30 -16:30 Exposición del Director del Centro Regional Andino, M. Otero, preguntas y respuestas
- 16:30 -17:00 Café
- 17:00 - 18:00 Exposición del Director del Centro Regional Caribe, A. Chesney. Preguntas y respuestas.

**Martes 8 de Setiembre**

- 08:30 - 09:30 Exposición del Director del Centro Regional Central, G. Contreras. preguntas y respuestas.
- 09:30 - 10:30 Exposición del Director del Centro Regional Norte, J. Miranda, preguntas y respuestas.
- 10:30 - 11:00 Café
- 11:00 - 12:00 Exposición del Director del Centro Regional Sur, H. Macedo S., preguntas y respuestas.
- 12:00 - 14:00 Almuerzo
- 14:00 - 16:00 Comentarios, preguntas y respuestas sobre las presentaciones de los Directores de los Centros Regionales.
- 16:00 - 16:30 Presentación del Grupo de Trabajo sobre medidas adicionales de descentralización

16:30 - 18:00 **Análisis de las propuestas de descentralización para facilitar su instrumentación. (Finanzas, Recursos Humanos, Areas Técnicas, Programación y Evaluación)**

### **Miércoles 9 de Setiembre**

08:30 - 10:00 **Coordinación de Estrategias Sede/Centros (Prioridades) y Coordinación y Articulación de Operaciones Sede/Centros (Prioridades comunes, Prioridades diferentes) y entre Centros Regionales: Mecanismos de Dirección con los Directores Regionales, CODES, otros mecanismos de articulación.**

10:00 - 10:30 **Café**

10:30 - 12:30 **Continuación del tema anterior**

12:30 - 14:00 **Almuerzo**

14:00 - 15:30 **Vídeo Conferencia - CECADI (Con Director de CECADI)**

15:30 - 16:00 **Café**

16:00 - 18:00 **CATIs (Con Directores de Programación y Finanzas)**

### **Jueves 10 de Setiembre**

08:30 - 10:30 **Otros temas sugeridos por los Directores Regionales**

10:30 - 11:00 **Café**

11:00 - 12:30 **Avances en la preparación de la Decimoctava Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo y Resultados de la Reunión del G6 y papel de los Directores Regionales en la preparación y realización de la reunión.**

12:30 - 14:00 **Almuerzo**

14:00 - 14:30 **Presentación del Director Ejecutivo de la Fundación AgriFuturo, A. Reyes**

14:30 - 16:00 **Otros temas propuestos por los Directores de Centros Regionales**

16:00 - 16:30 **Café**

16:30 - 17:00 **Conclusiones, Recomendaciones y cierre de la Reunión**

**Viernes 11 de Setiembre**

08:30 - 10:00

**Viaje San José -Turrialba**

10:00 - 12:30

**Coordinación de las acciones IICA/CATIE en los Centros Regionales**

**REUNION CON LOS DIRECTORES DE CENTROS REGIONALES  
CARTA DESCRIPTIVA**

7 de setiembre

HORA	ACTIVIDAD	PROPOSITO	METODOLOGIA	MATERIALES	PARTICIPAN
08:30 – 09:30	Desayuno Directores Regionales y Junta Directiva	Consenso sobre la agenda y Resultados esperados de la Reunión	Discusión abierta	Agenda Tentativa de la Reunión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directores de los Centros Regionales</li> <li>▪ Junta Directiva</li> </ul>
10:00- 13:00	Avanzar en la construcción de una “Visión” compartida	“Visión” del IICA incluida en el PMP 1998-2002, mejor definida e internalizada	Exposición  Discusión abierta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparencias, proyector y pantalla</li> <li>▪ Documento PMP del IICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dr. Roberto Serra</li> <li>▪ Directores Regionales</li> <li>▪ Junta Directiva</li> <li>▪ Directores de la Sede Central</li> </ul>
13:00 – 14:00	Almuerzo de trabajo con el Director y Subdirector General	Considerar tratamiento de temas adicionales	Discusión abierta	Agenda Tentativa de la Reunión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directores Regionales</li> <li>▪ Junta Directiva</li> <li>▪ Directores de la Sede Central</li> </ul>
14:00 – 16:00	<b>LIBRE</b>				
16:00 – 17:00	Bienvenida a los Directores de los Centros Regionales (Refrigerio)	Los funcionarios de la Sede Central conocen la agenda y los resultados esperados de la Reunión	Palabras del Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agenda Tentativa de la Reunión</li> <li>▪ Hoja con los resultados esperados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directores Regionales</li> <li>▪ Junta Directiva</li> <li>▪ Funcionarios de la Sede Central</li> </ul>

8 de setiembre

HORA	ACTIVIDAD	PROPOSITO	METODOLOGIA	MATERIALES	PARTICIPAN
08:30 – 12:30	Transformación Institucional: Descentralización y Articulación	Conocimiento sistemático de los avances del proceso y de los factores que facilitan y limitan profundizar la descentralización y mejorar la articulación ante unidades del Instituto a distintos niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición de los Directores Regionales</li> <li>Intervenciones informativas de los Funcionarios de la Sede Central</li> <li>Preguntas y respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencias</li> <li>Proyector</li> <li>Pantalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director General</li> <li>Subdirector General</li> <li>Directores Regionales</li> <li>Junta Directiva</li> <li>Directores de la Sede Central</li> </ul>

9 de setiembre

8:30 – 12:30	Continuación del tema: "Transformación Institucional: Descentralización y Articulación".	<p>Consenso sobre acciones y medidas que se deben adoptar para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Profundizar el proceso de descentralización</li> <li>Fortalecer la articulación dentro de los Centros Regionales, entre los Centros Regionales y la Sede Central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discusión dirigida sobre los siguientes aspectos:</li> <li>Servicios Directores de Cooperación</li> <li>Finanzas</li> <li>Recursos Humanos</li> <li>Programación y Evaluación</li> <li>Relaciones Externas</li> <li>Otros</li> </ul>	<p>Documento sobre medidas adicionales de descentralización presentado por los Consorcios Técnico, de Servicios y de Corporativos y de Planeamiento y Coordinación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director General</li> <li>Subdirector General</li> <li>Directores Regionales</li> <li>Junta Directiva</li> <li>Directores de la Sede Central</li> </ul>
--------------	--	--	---	--	--

9 de setiembre

HORA	ACTIVIDAD	PROPOSITO	METODOLOGIA	MATERIALES	PARTICIPAN
14:00-15:30	Visita y presentación en el CECADI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer las instalaciones, tecnología y potencial del centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita</li> <li>▪ Teleconferencia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director General</li> <li>▪ Subdirector General</li> <li>▪ Directores Regionales</li> <li>▪ Junta Directiva</li> <li>▪ Directores de la Sede Central</li> </ul>
15:30-18:00	<p>Puntos Informativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados del G6 y avances en la preparación de la Décimoctava Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo</li> <li>2. Adquisiciones de bienes y servicios corporativos</li> <li>3. Fundación Agrifuturo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer los resultados de la reunión del G6 y sus recomendaciones</li> <li>▪ Conocer las acciones realizadas y pendientes en la preparación del Comité Ejecutivo</li> <li>▪ Conocer los nuevos procedimientos para adquisiciones de bienes para el IICA</li> <li>▪ Conocer los avances de la labor de la Fundación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición</li> <li>▪ Preguntas y respuestas</li> <li>▪ Explicación</li> <li>▪ Preguntas y respuestas</li> <li>▪ Explicación, Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copia de las recomendaciones del G6</li> <li>▪ Programa y Temario del Comité Ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director General</li> <li>▪ Subdirector General</li> <li>▪ Directores Regionales</li> <li>▪ Director Ejecutivo de Agrifuturo</li> <li>▪ Gerentes de los Consorcios</li> <li>▪ Director de la DIREX</li> <li>▪ Presidente del INCAPI</li> </ul>

<sup>1</sup> Sólo en la sesión sobre adquisiciones de bienes y servicios Corporativos

10 de setiembre

HORA	ACTIVIDAD	PROPOSITO	METODOLOGIA	MATERIALES Y EQUIPOS	PARTICIPAN
8:30 – 12:30	Sistema Integrado de Información Gerencial	Explicar los resultados de la evaluación de Sistemas Gerenciales Integrados de Información Gerencial en función de las necesidades del IICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición</li> <li>▪ Preguntas y respuestas</li> <li>▪ Demostraciones<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyector y pantalla (Power Point)</li> <li>▪ Equipos de cómputo con el Sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directores de los Centros Regionales</li> <li>▪ Junta Directiva</li> <li>▪ Directores de la Sede Central</li> </ul>
10:30 – 12:00	Otros	Por definir con los Directores Regionales	Se definirá con los Directores Regionales	-	-
12:30 – 14:00	Almuerzo de trabajo con la Dirección de Relaciones Externas	Conocer sobre el papel de los Coordinadores Regionales de Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicación</li> <li>▪ Intercambio de ideas</li> </ul>	Documento elaborado por la DIREX sobre la Red Hemisférica de Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directores de los Centros Regionales</li> <li>▪ Subdirector General</li> <li>▪ Director y personal de la DIREX</li> </ul>
14:30 – 17:30	Cierre Acuerdos	Recoger el conjunto de acciones y medidas que se propongan para profundizar el proceso de descentralización y fortalecer la articulación entre unidades del IICA a distintos niveles (Centro Regional – Intercentros y con la Sede Central)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión abierta</li> <li>▪ Preparación de un acta provisional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados de las sesiones anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director General</li> <li>▪ Subdirector General</li> <li>▪ Directores de los Centros Regionales</li> <li>▪ Directores de la Sede Central</li> <li>▪ Gabinete</li> </ul>

<sup>2</sup> La Dirección de Informática ofrecerá demostraciones del Sistema Integrado de Información Gerencial a los participantes.

11 de setiembre

HORA	ACTIVIDAD	PROPOSITO	METODOLOGIA	MATERIALES Y EQUIPOS	OBSERVACIONES
8:30 -13:00	Coordinación de las acciones IICA/CATIE (En Turrialba)	Identificar medidas para mejorar la coordinación entre el IICA y el CATIE en el nivel de los Centros Regionales	Discusión abierta		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Directores de los Centros Regionales</li><li>▪ Junta Directiva del IICA</li><li>▪ Directores del CATIE</li></ul>



**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

---

**LISTA DE PARTICIPANTES**

**San José, Costa Rica  
7 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



## **Participantes**

Los siguientes funcionarios participaron en la reunión

**Carlos E. Aquino, Director General**

**Larry Boone, Subdirector General**

**Ariel Rivera, Director de Relaciones Externas**

**Arlington Chesney, Director del Centro Regional Caribe**

**Armando Reyes, Director de la Fundación AGRIFUTURO**

**Clara Solís-Araya, Director de Desarrollo Rural Sostenible y Asesora del Director General**

**Dowlat Budhram, Director del CEPPI**

**Enrique Alarcón, Director de Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria**

**Fernando Del Risco, Director de Coordinación y Seguimiento**

**Francisco Barea, Director de Programación y Evaluación**

**Gerardo Escudero, Gerente del Consorcio Técnico**

**Gregorio Contreras, Director del Centro Regional Central**

**Jan Hurwitch, Directora de Planeamiento Estratégico**

**Jesús Moreno, Director de Finanzas**

**John Miranda, Director del Centro Regional Sur**

**Jorge Sariago, Especialista en Educación, Capacitación y Modernización Institucional**

**José E. Lois Malkum, Gerente del Consorcio de Planeamiento y Coordinación**

**Karen Kleinheinz, Contralora**

**Kevin Walker, Director de Sanidad Agropecuaria**

**Lizardo de las Casas, Director de Planeamiento Estratégico**

**Manuel Otero, Director del Centro Regional Andino**

**Marta Alencar, Directora de Informática**

**Ramón González, Director Adjunto de Recursos Humanos**

**Ricardo Cáceres, Especialista en Planeamiento Estratégico**

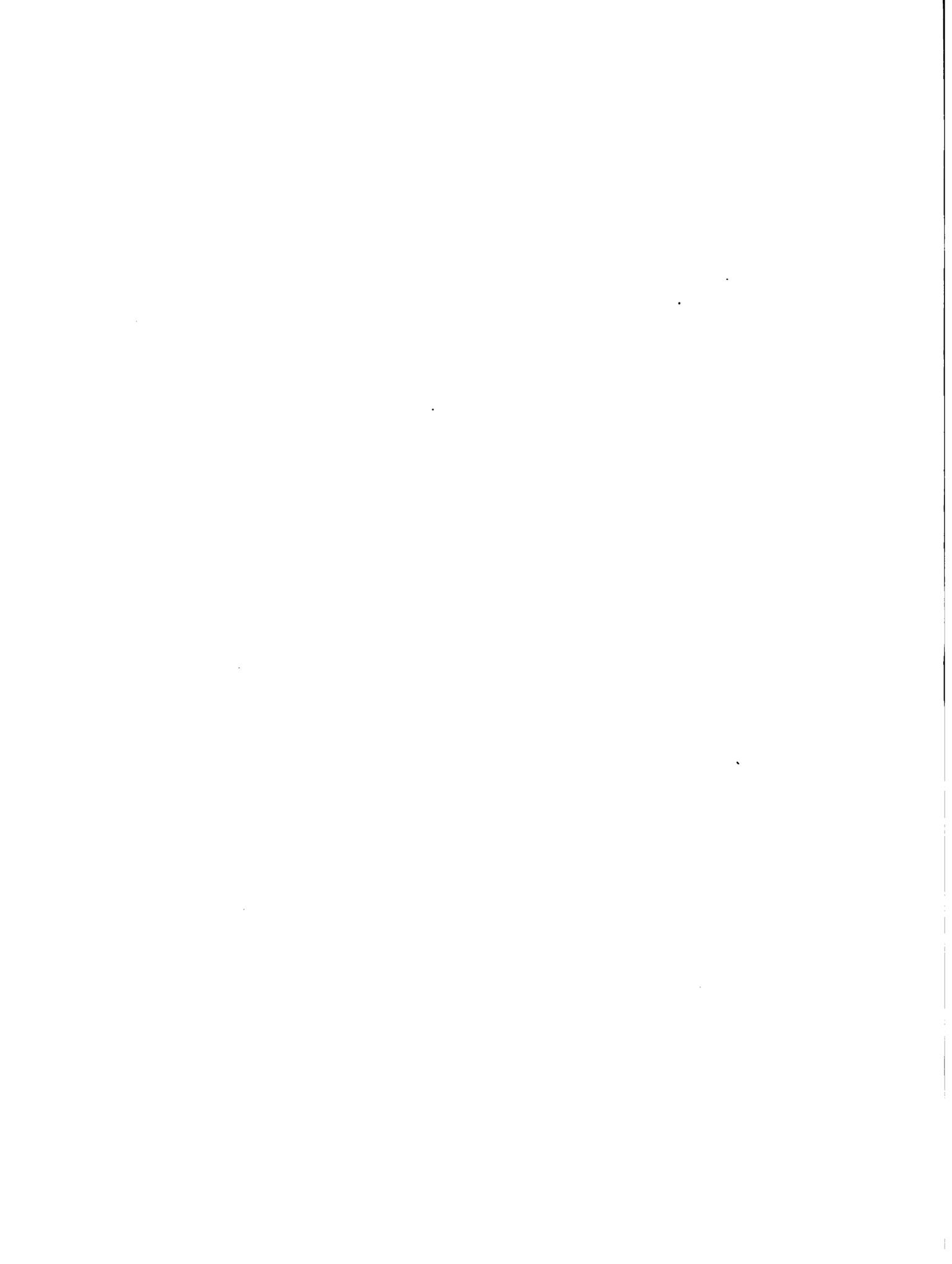
**Roberto U. Hernández, Gerente del Consorcio de Servicios Corporativos**

**Rodolfo Quirós, Director del Centro para la Integración y el Desarrollo Agroempresarial y encargado de Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversión**

**Salvador Calero, Asistente de la Dirección General**

**Sergio Sepúlveda, Secretario Técnico del Comité de Desarrollo Sostenible**

**Yanco Goic, Jefe de la División de Programación**





**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

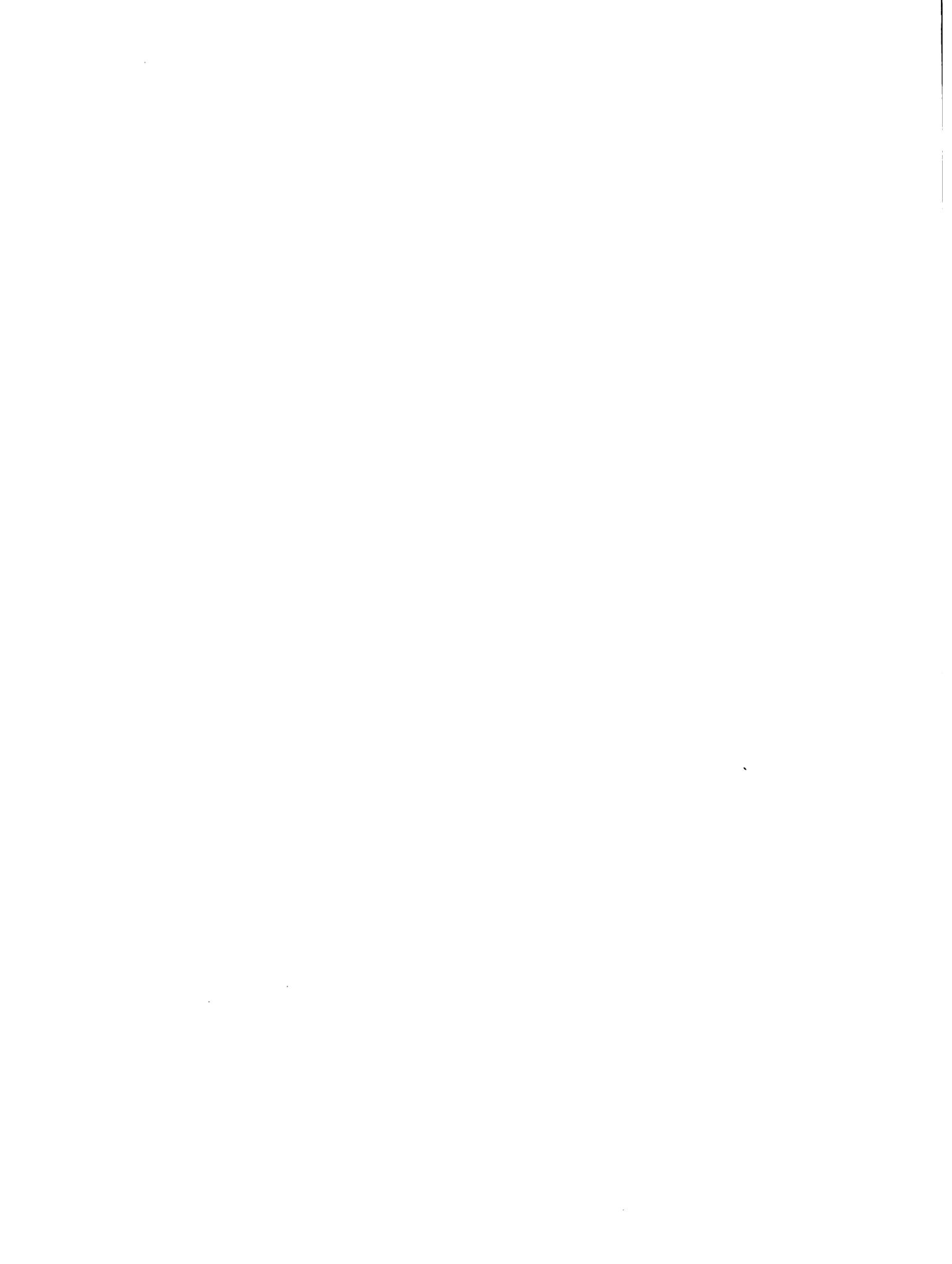
---

## **II RECOMENDACIONES**

### **RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA REUNION**

**San José, Costa Rica  
7 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



### **A. Recomendaciones para perfeccionar el concepto y definición de "Visión" y fortalecer el posicionamiento del Instituto**

- El Instituto debe internalizar una visión corporativa integrada y compartida por todas las unidades en sus tres ámbitos de acción (agencias de cooperación, direcciones regionales, y Sede Central). Para ello tienen importancia la acción de difusión y discusión del contenido de la visión y de sus implicaciones a nivel de cada unidad. La visión debe incorporarse en las estrategias regionales y planes de acción de las agencias en cada país.
- La visión del Instituto es "ser la institución líder, a nivel interamericano, en la cooperación para la transformación de la agricultura de las Américas". Su acción se sustenta en las prioridades de sus Estados Miembros, y en su capacidad para articular, capacitar y divulgar información en función a los retos del siglo XXI.
- Es importante fortalecer el posicionamiento del Instituto en la mente de los clientes actuales y potenciales. Para ello, se hará énfasis en impulsores que se deberán manejar de manera constante. Asimismo, se deben estandarizar un conjunto de signos externos de manera que se comunique una imagen corporativa homogénea.
- Entre las habilidades esenciales que la Institución debe fortalecer, en atención a su carácter de organismo interamericano, están las siguientes:
  - ❖ Capacidad de respuesta ágil y oportuna
  - ❖ Manejo estratégico de la información
  - ❖ Poder de convocatoria, en función de su liderazgo técnico
  - ❖ Presencia en 34 Estados Miembros
  - ❖ Capacidad para conformar y articular Redes Hemisféricas
    - De Ministros de Agricultura (Interamericana y Regional)
    - De Instituciones
    - De Agencias de Cooperación Técnica
    - De Sistemas de Información y Análisis
    - De expertos y especialistas
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Neutralidad
- ❖ Excelencia Técnica
- ❖ Capacidad de pensamiento prospectivo
- ❖ Manejo del conocimiento de punta en temas clave para la acción institucional

## **B. Recomendaciones para fortalecer la Gestión articulada del Instituto:**

1. Los Directores de los Centros Regionales se reunirán con la Junta Directiva de los Consorcios cada cuatro meses, de preferencia en forma rotativa en países de cada centro. Estas reuniones se efectuarán en conformidad con un calendario anual que será acordado en la última reunión del año previo.
2. Se desarrollará en el despacho del Subdirector General la función de “Liasson Officer” que apoye en el fortalecimiento de la articulación entre los Centros Regionales y la Sede Central.
3. El Subdirector General y los Directores de los Centros Regionales propondrán a la consideración del Director General y a las Unidades de la Sede Central un conjunto de medidas y de acciones para fortalecer la articulación inter-regional.
4. Respaldar la aprobación de la Orden Ejecutiva que norma la participación de funcionarios del Instituto en reuniones internacionales y que está orientada a lograr una adecuada representación del Instituto en esos eventos y racionalizar el uso de los recursos de la Institución, en la versión que recoja los ajustes señalados por los Directores Regionales, Gerentes y Directores.

## **C. Medidas para profundizar y consolidar el proceso de descentralización**

La profundización del proceso de descentralización se sustenta en la delegación de determinadas atribuciones y responsabilidades estratégicas; completar los procesos de desconcentración de los recursos; de fortalecimiento de la comunicación; y desarrollo del sistema integrado de información para la gestión.

La descentralización debe ser vista como un medio para sumar y potenciar las capacidades de los componentes de la organización. Asimismo este proceso implica continuar con la revisión y el ajuste de la Sede Central, para fortalecerla de manera selectiva y que cumpla con su labor en los aspectos estratégicos, de elaboración de políticas, negociación y control. La Sede Central debe asegurar también la equidad en la aplicación de las políticas institucionales.

La descentralización exige que se avance en la capacitación del personal de las ACTs y Direcciones de los Centros Regionales, para que asuman con propiedad las nuevas responsabilidades. Es esencial también que los Centros Regionales envíen oportunamente la información apropiada a la Sede Central.

Las siguientes son las medidas propuestas para profundizar y consolidar el Proceso de descentralización del Instituto:

## **D. Recomendaciones de carácter general sobre la descentralización:**

### **a) De Carácter General**

5. Los Directores de los Centros Regionales se comprometen a dedicar sus esfuerzos para poner en práctica al más breve plazo posible y con el apoyo de la Sede Central, el conjunto de medidas y de acciones orientadas a profundizar y consolidar el proceso de descentralización en sus respectivas Direcciones Regionales y en mantener informadas a las Unidades de la Sede Central sobre los avances que se logren y dificultades que se confronten.
6. Las Unidades de la Sede Central se comprometen a apuntalar el proceso de descentralización mediante la delegación progresiva y organizada de las atribuciones, el desarrollo de las capacidades en los Centros mediante actividades de capacitación, y del apoyo al proceso de transición. Asimismo, se centrarán en fortalecer su rol estratégico, orientador y de apoyo y se alejarán de las responsabilidades de carácter operativo asociadas a la ejecución de los Servicios Directos de Cooperación Técnica.

### **b) En materia de Programación y Evaluación**

7. Respaldar el conjunto de propuestas de medidas y de acciones complementarias de capacitación presentadas por el CONPLAC, para la descentralización del proceso de programación y evaluación del Instituto en materia de: i) aprobación de instrumentos de cooperación y de respaldo legal; ii) política CATIS/TIN, así como implementar a la brevedad posible el Manual Revisado de Seguimiento.
8. Fortalecer la participación efectiva de los Directores de los Centros Regionales en el Comité de Programación, mediante el foro virtual que formará parte de dicho mecanismo.

### **c) En materia de Finanzas**

9. Respaldar las propuestas del Consorcio de Servicios Corporativos presentadas por el Director de Finanzas, reconociendo la importancia de las mismas para modernizar y agilizar el manejo de los recursos financieros. Los Directores Regionales recomiendan que la Sede Central fortalezca sus capacidades para el control y en especial acelerar la implantación del nuevo sistema de informática del Instituto que facilitará el análisis financiero y el control contable.
10. La función del Director Regional debe comprender las dimensiones política, técnica y administrativa. En tal sentido, su labor debe equilibrar dichas dimensiones y prestar la atención requerida a las nuevas atribuciones y responsabilidades que deben asumir en el campo de las finanzas y manejo del

personal local del Instituto. Para ello contarán con la colaboración y apoyo de las Unidades Especializadas de la Sede Central.

11. Respalda el establecimiento de la figura del delegado regional de finanzas, como un elemento importante para avanzar en la descentralización en ese campo y mantener un seguimiento y control de la gestión financiera, especialmente en lo que se refiere a los proyectos financiados con recursos externos. Está aun pendiente precisar como se implementarán esas posiciones.
12. El Consorcio de Servicios Corporativos propondrá al Director General las ACTs a las que se delegará la responsabilidad de la administración descentralizada de las cuentas de cheques. Esa nueva atribución deberá ejercerse manteniendo un continuo flujo de información con la Dirección de Finanzas con fines de consolidación, análisis y control.

**d) En materia de manejo de Recursos Humanos**

13. Respalda la descentralización de acciones de personal de los PPI con excepción de la Revisión Bienal e incrementos por nueva escala salarial. Los Directores de los Centros Regionales serán informados antes de adoptar decisiones que afecten a los PPI del respectivo Centro Regional.
14. Recomendar que se avance en la descentralización del manejo de personal local de conformidad con lo propuesto por la Dirección de Recursos Humanos, de manera que todo el proceso de contratación, supervisión y evaluación del personal local sea asumido por las ACTs y las Direcciones de los Centros Regionales, los cuales manejarán el personal local de conformidad con las normas del Instituto y la disponibilidad de presupuesto. Para respaldar esa gestión las ACTs deberán contratar el asesoramiento legal especialmente para casos de terminación de vínculo laboral y la aplicación de las leyes laborales del país.
15. Con relación a la descentralización de los ajustes salariales los Directores de los Centros Regionales podrán solicitar que se descentralice esa función a las ACTs que consideran conveniente hacerlo. La Dirección de Recursos Humanos continuará realizando estudios del mercado salarial a solicitud de las Direcciones de los Centros Regionales. Esas Direcciones también estarán en libertad de contratar la encuesta con una firma local de reconocido prestigio.

**E. Recomendaciones para fortalecer la Articulación Técnica:**

Reconociendo que la articulación en la dimensión técnica (Sede-Centros Regionales; Intercentros e Intracentros) resulta esencial para fortalecer la cadena de valor del Instituto en su modelo de cooperación "bottom up" y consolidar la transformación del IICA, se adoptaron las siguientes recomendaciones:

16. Establecer que todos los años en el período de setiembre a noviembre se realicen reuniones conjuntas entre el Consorcio de los Centros Regionales y el Consorcio Técnico para generar la programación conjunta de acciones y de recursos para el siguiente año, centrada en las líneas estratégicas de carácter hemisférico.
17. Se pondrá especial atención en la asignación de los recursos financieros destinados en el Programa Presupuesto para financiar acciones hemisféricas prioritarias, especificando los montos que corresponden a la Sede Central y a los Centros Regionales, en cada una de las líneas estratégicas de acción programadas. Se establecerá además las definiciones sobre las responsabilidades que asuman las unidades involucradas.
18. Se otorgará prioridad a la elaboración de un inventario de tecnología disponible y generada por el Instituto. Esa labor será liderada por la Gerencia del Consorcio Técnico y contará con el apoyo de los Directores de los Centros Regionales, de manera que al más breve plazo todas las Unidades del Instituto cuenten con los respectivos listados y un mecanismo de acceso a esa información.
19. Los Especialistas Regionales, que dependen de los Directores de los Centros Regionales, destinarán parte de su tiempo (a convenir en cada caso) a participar en actividades hemisféricas de manera que aporten y se apropien del enfoque técnico temático correspondiente y se conviertan en el mecanismo de enlace en lo conceptual y metodológico entre las Direcciones del Consorcio Técnico con los técnicos responsables de la ejecución de proyectos de cooperación en los niveles regional y país. Asimismo una parte del tiempo de los especialistas del Consorcio Técnico se programará para apoyar acciones a nivel de los Centros Regionales.
20. Consolidar las redes técnicas del Instituto en cada una de sus seis áreas estratégicas, en sus componentes interno y externo con la participación de los Directores de los Centros Regionales, quienes deben mantenerse informados y participar activamente en el funcionamiento de la red y definir los referentes técnicos en el nivel regional en cada uno de los Centros. En el caso de la Red AGROSALUD XXI los Directores de los Centros Regionales se esforzarán por promover el apoyo de los Ministros de Agricultura y de los Organismos Especializados en Sanidad Agropecuaria para impulsar esta iniciativa. Los avances que se logren en su establecimiento serán presentados a la Decimoctava Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo.
21. Respalda el establecimiento y desarrollo de la red electrónica que facilite la articulación técnica mediante instrumentos tales como foros, newsletters, páginas Webb y otros mecanismos que favorezcan la articulación técnica e involucren tanto al personal del Instituto como a los expertos asociados.

22. El Subdirector General y los Directores de los Centros Regionales someterán a la consideración del Director General y de las Unidades de la Sede Central un conjunto de medidas para fortalecer la articulación entre los Centros Regionales y las comunicaciones entre unidades del Instituto considerando la Sede Central, las Direcciones de los Centros Regionales y las ACTs.

#### **F. Recomendaciones para el desarrollo de los Sistemas de Información para la Gestión**

Con relación al desarrollo de un Sistema de Información Gerencial Integrado para el Instituto se recomendó lo siguiente:

23. Respalda los esfuerzos por avanzar en el desarrollo y adopción de un Sistema Integrado de Información de programación, financiera, contable, y toda la requerida para el proceso de toma de decisiones del Instituto.
24. El diseño del Sistema debe captar el conjunto de necesidades del Instituto atendiendo a las diferencias entre las ACTs, Centros Regionales y las necesidades particulares de la Sede Central. Asimismo el nuevo Sistema debe representar un avance significativo para mejorar el flujo de información y la calidad de la misma. Además debe facilitar las comunicaciones entre las Unidades del Instituto.
25. En todo nuevo proyecto con financiamiento externo se debe incluir en el presupuesto el componente de informática para cubrir los costos de incorporación de ese proyecto al Sistema de Información Gerencial y de Comunicaciones del Instituto.
26. Reconociendo el carácter multicultural del IICA se le otorgará especial atención el fortalecimiento de las capacidades para la traducción en la Sede Central, de modo que los documentos de crucial importancia se encuentran disponibles oportunamente y en los distintos idiomas del IICA.

#### **G. Recomendaciones en materia de Relaciones Externas**

27. Los Directores Regionales durante su reunión de trabajo con DIREX conocieron la primera versión para discusión del Plan Estratégico de Relaciones Externas del Instituto. Hicieron señalamientos y recomendaciones para que el Plan responda en mejor forma a la realidad y dinámica de los cinco centros Regionales en su relacionamiento externo.



**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

---

**III ESPOSICIONES DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS REGIONALES**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.





**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

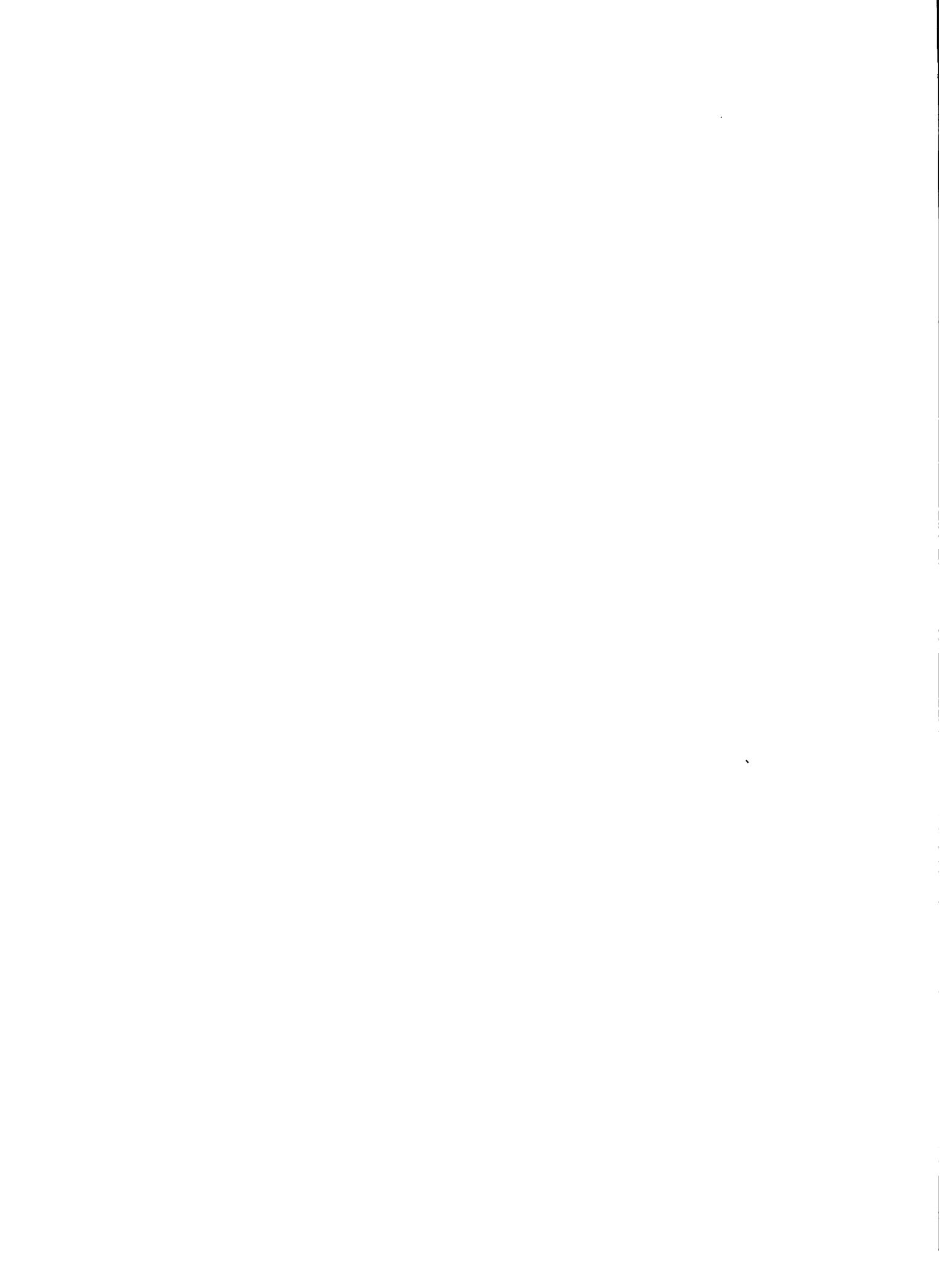
---

**EXPOSICION DEL DIRECTOR DE OPERACIONES  
DEL CENTRO REGIONAL ANDINO**

**DR. MANUEL OTERO**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.





# **EL CReA: UN PROYECTO EN CONSTRUCCION**

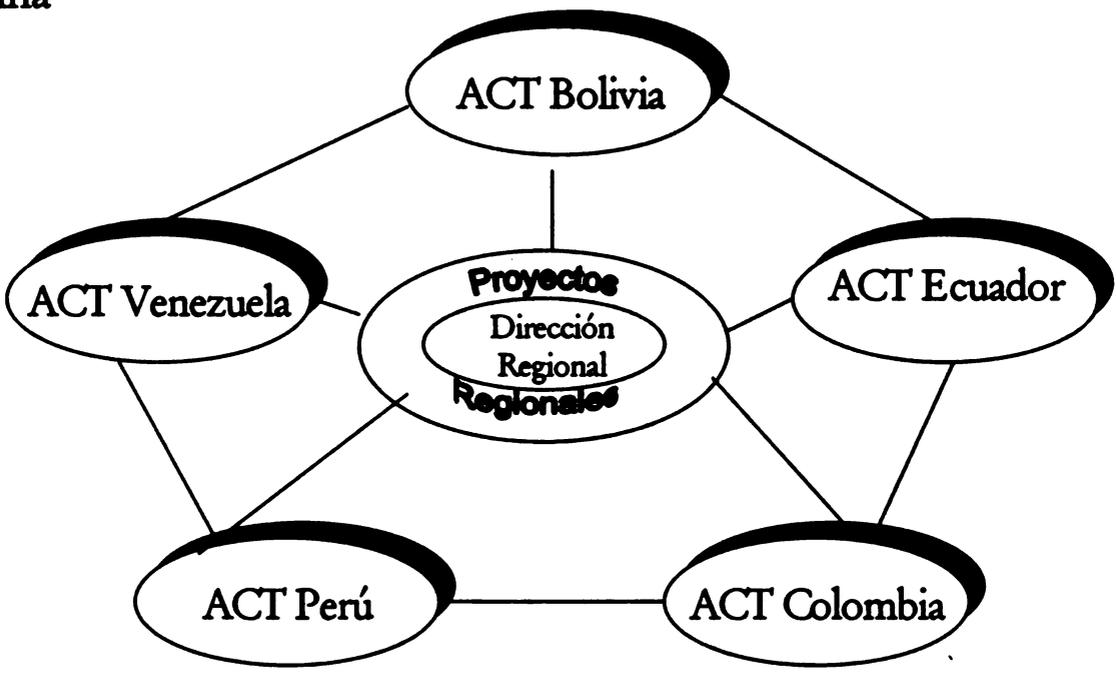
**-2 años de balance-**

**Manuel Otero  
Director de Operaciones del  
Centro Regional Andino**

---

# Su Estructura

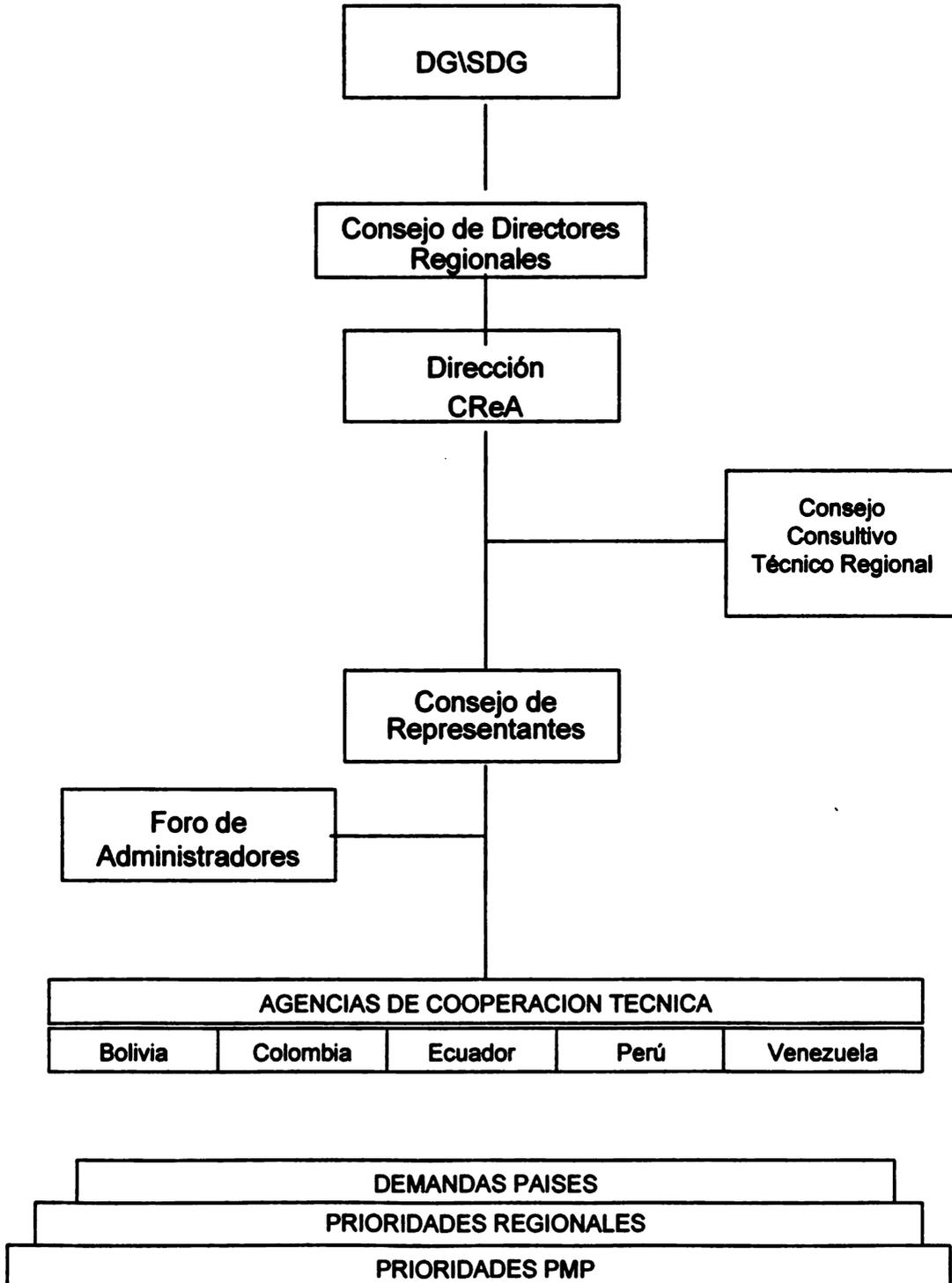
El Centro Regional Andino (CReA) constituido en Octubre de 1996 “es un Sistema Tipo Red que articula y potencia la labor que desempeñan las cinco Agencias de Cooperación Técnica (ACT) que el IICA posee en cada uno de los países que conforman la Región Andina”



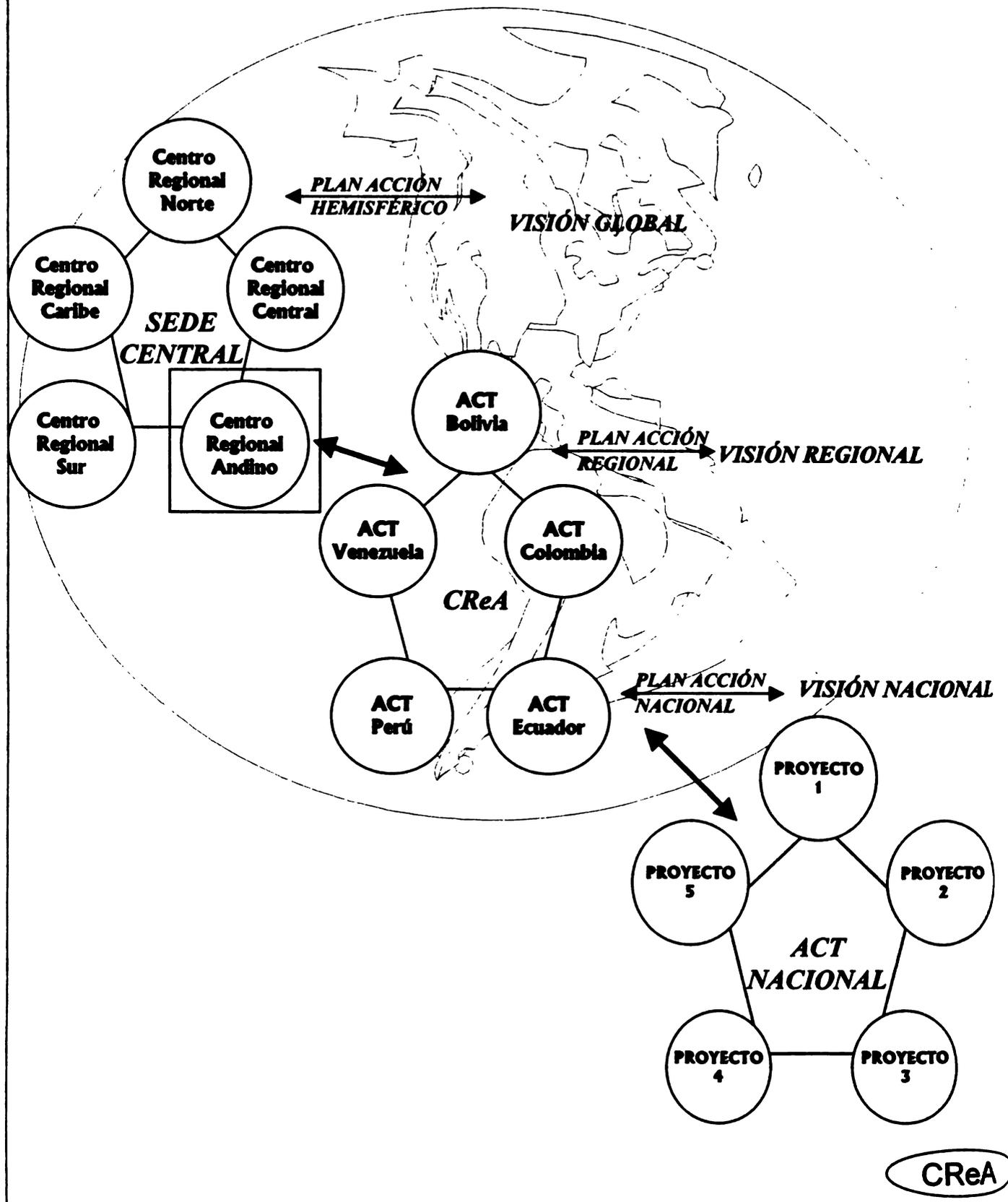
El CReA está conformado por:

- Las cinco ACTs que se constituyen en “socios y accionistas” del Centro, participando activamente en la ejecución de la Estrategia Regional.
- Una cartera de **Proyectos Regionales** para dar solución a problemas prioritarios compartidos por grupos de países.
- Una **Dirección Regional** constituida por una estructura mínima desde la cual se coordina la ejecución de la Estrategia Regional.

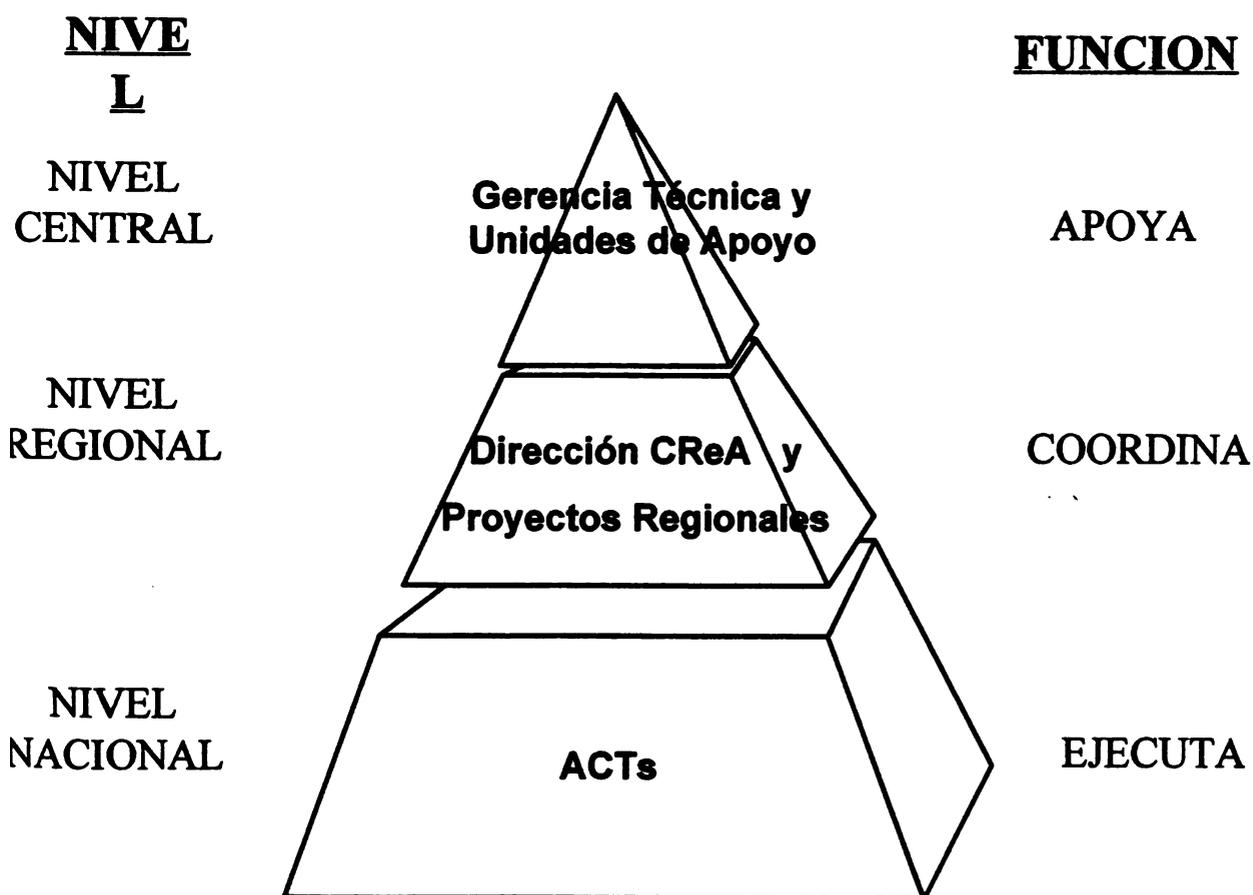
# Sus mecanismos de diálogo y concertación



# ORGANIZACION SISTEMICA DEL IICA

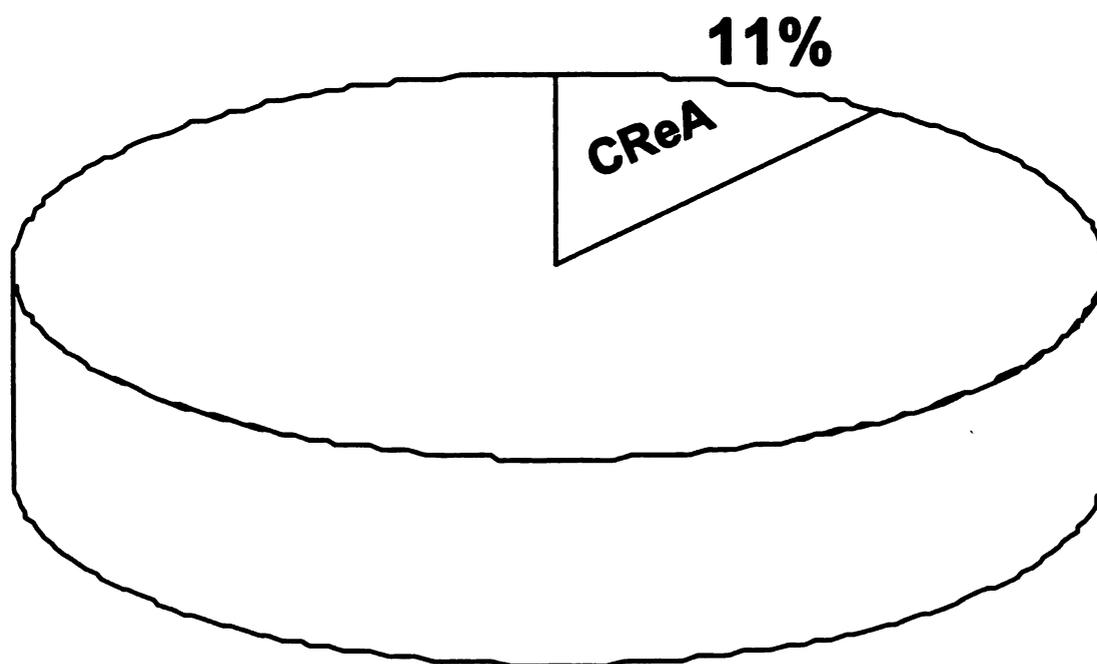


# EL MODELO BOTTOM - UP



# EL CReA EN CIFRAS

- en relación al presupuesto global -



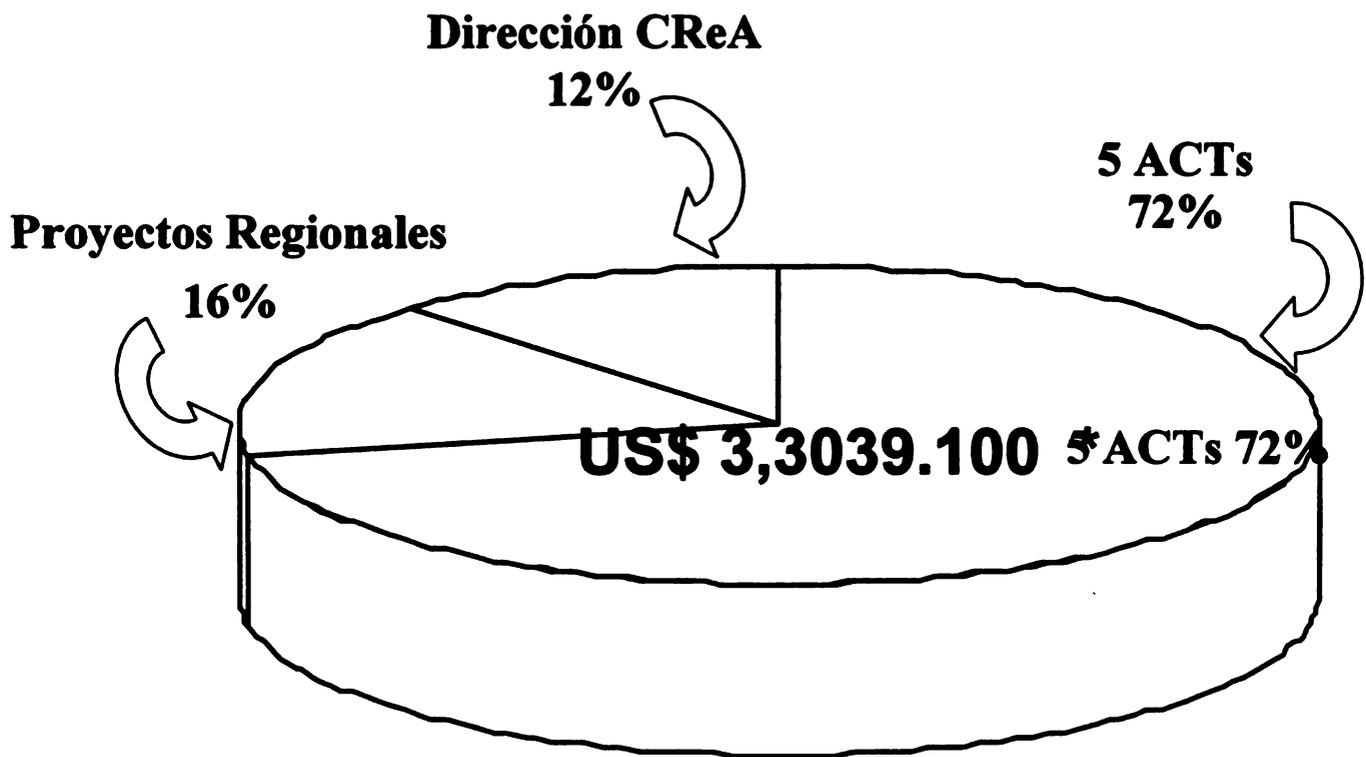
El 11% de los recursos globales del Instituto son para apoyar la acción del IICA en la Región Andina

Cifra correspondiente al Programa Operativo Aprobado para 1998

CReA

# EL CReA EN CIFRAS

## - en relación a su Estructura Interna-



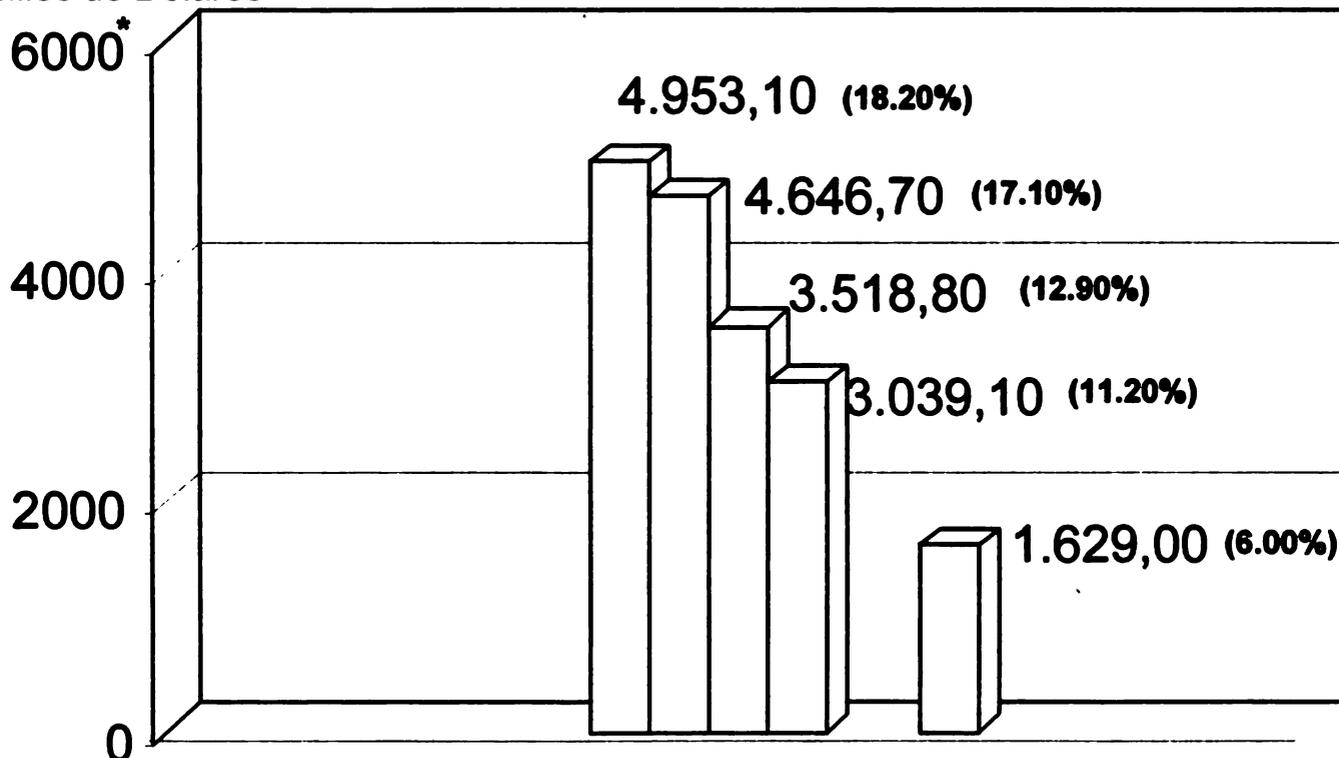
La octava parte de los recursos asignados al CReA son para la labor de Dirección

\* Cifras correspondientes al Programa Operativo Aprobado para 1998

# EL CReA EN CIFRAS

- en relación a los otros Centros Regionales -

Miles de Dólares



□ CR Caribe □ CR Central □ CR Sur □ CR Andino □ CR Norte

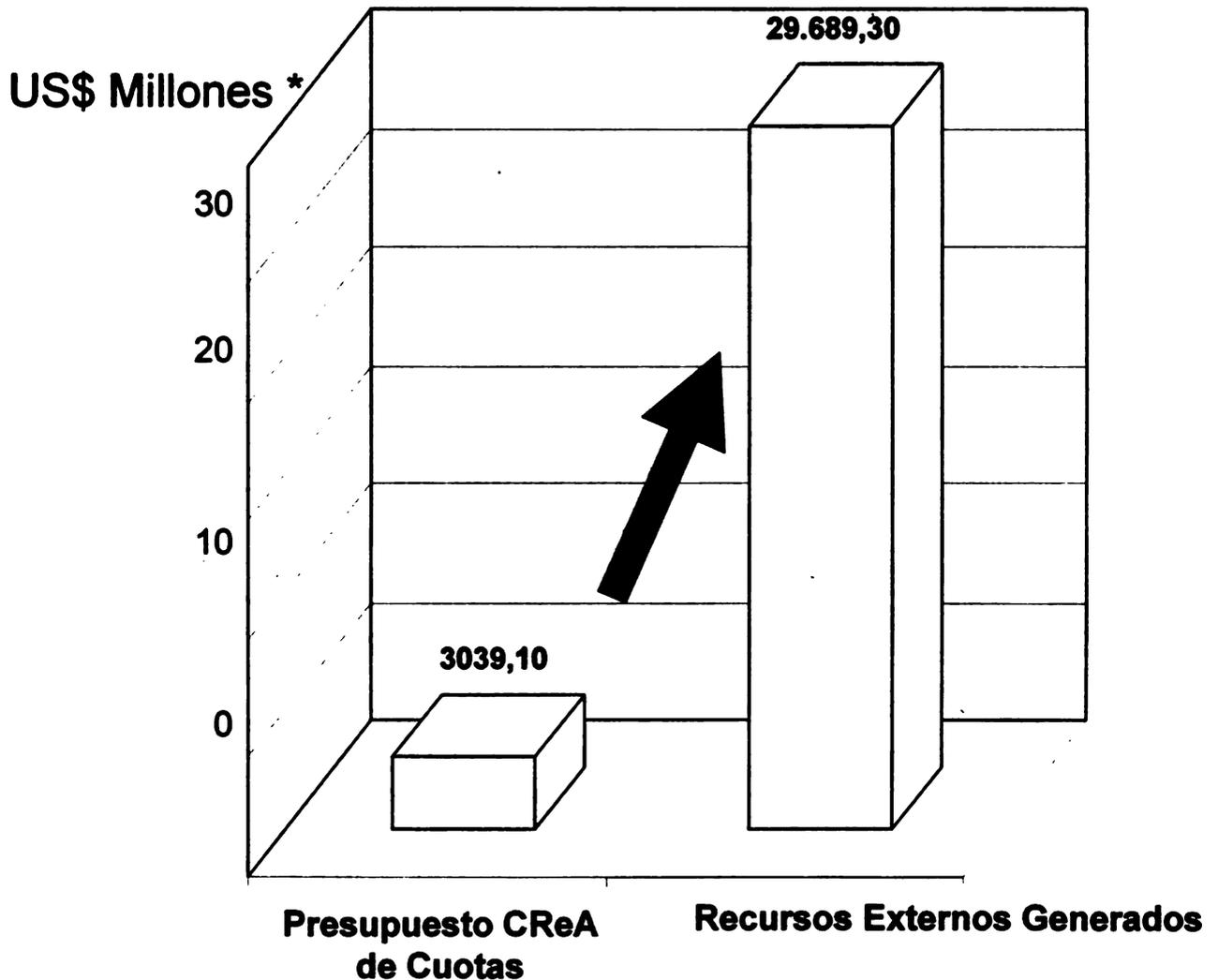
**El CReA ocupa el penúltimo lugar en el ranking de asignaciones presupuestarias de los Centros Regionales**

\* Cifras correspondientes al Programa Operativo Aprobado para 1998

CReA

# EL CReA EN CIFRAS

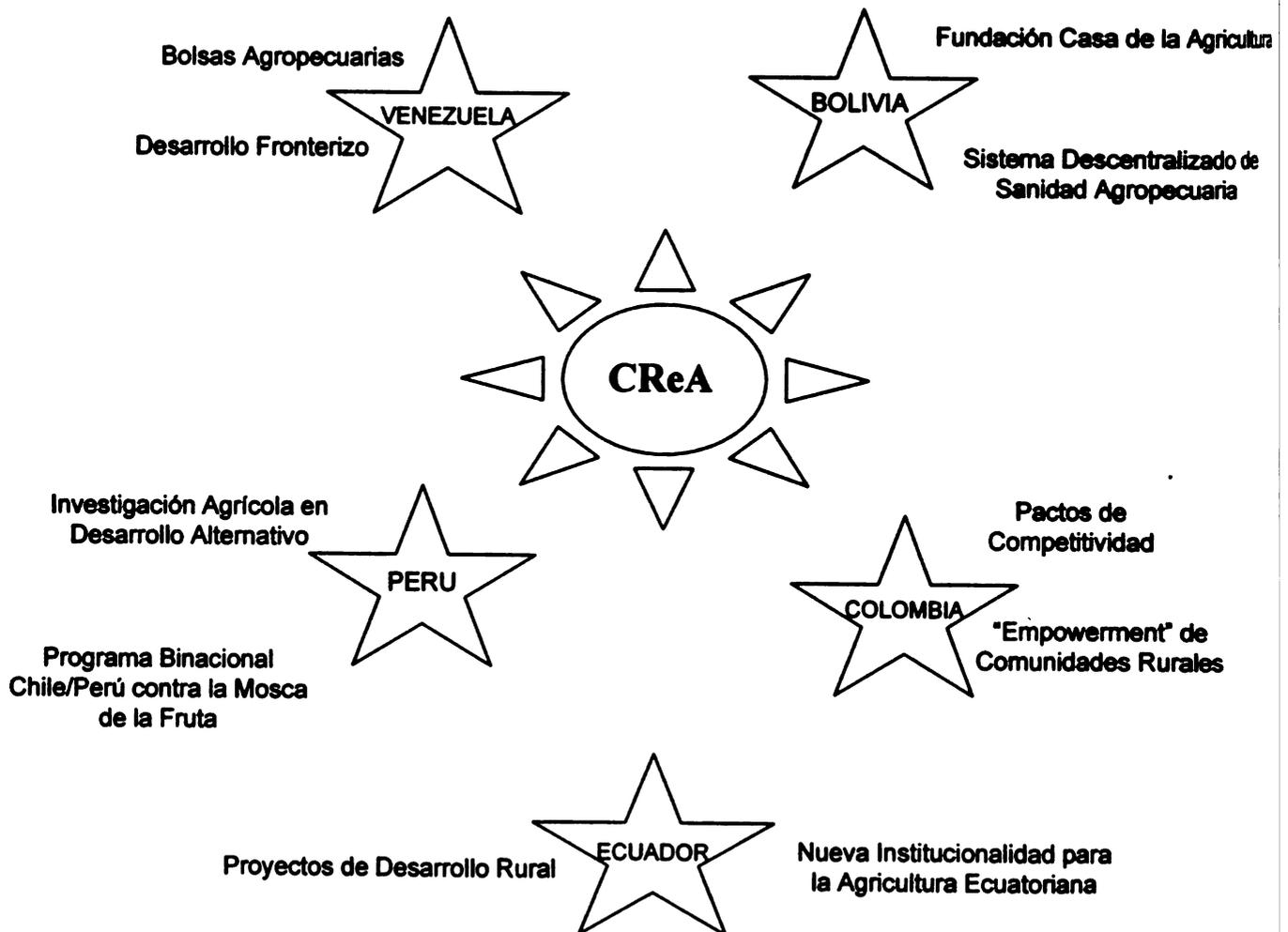
- efecto multiplicador del capital semilla -



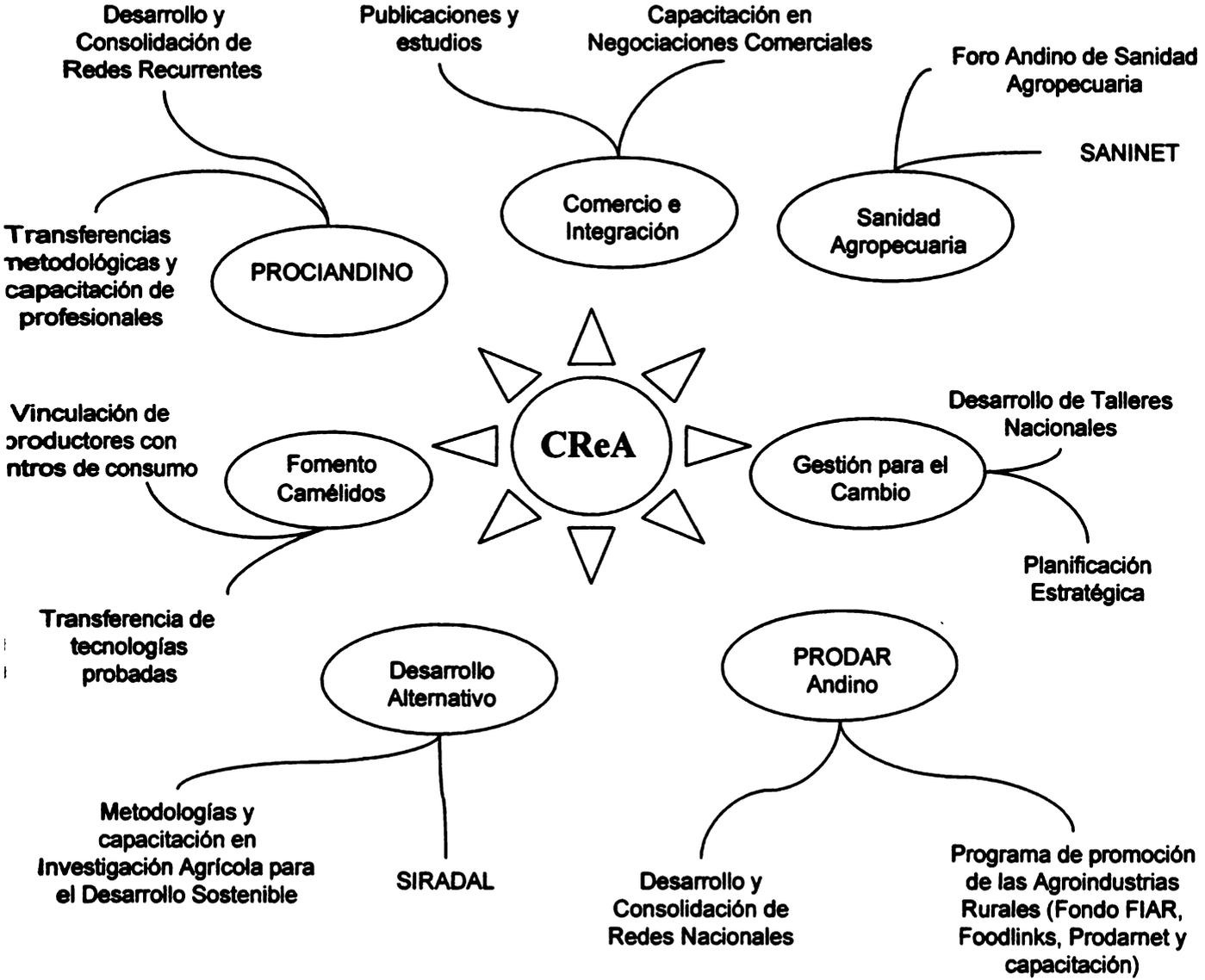
Por cada dólar invertido en el CReA se genera un efecto multiplicador de 10:1

\* Cifras correspondientes al Programa Operativo Aprobado para 1998

# FORTALEZAS TEMATICAS DE LAS ACCIONES NACIONALES DEL CReA



# FORTALEZAS TEMATICAS DE LAS ACCIONES REGIONALES DEL CReA

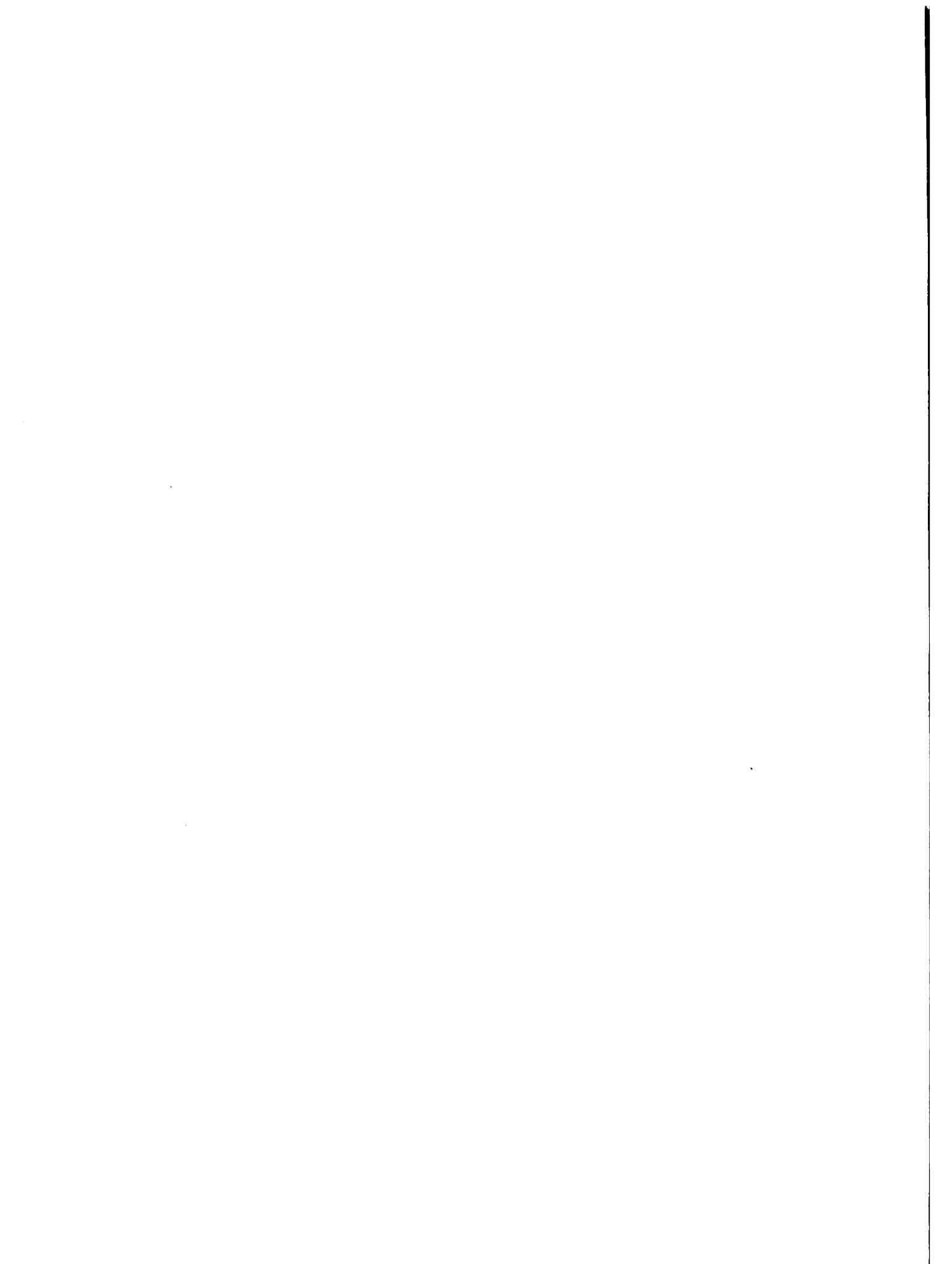




- Se ha constituido un excelente grupo humano.
- Los Representantes están empezando a actuar como socios y accionistas del CReA.
- Están funcionando los mecanismos de diálogo y concertación.
- Se está fortaleciendo la cartera de Proyectos Regionales con nuevas propuestas.
- Se avanza hacia el diseño de un Plan de Acción Regional.
- Hay expectativas por el lanzamiento del Fondo Competitivo Regional de Pre-inversión.



- **Persiste una escasa vinculación entre las ACTs.**
- **Los Proyectos Regionales deben tener una mayor presencia en los países.**
- **Las acciones inter-regionales son la excepción antes que la norma.**
- **Hay una débil o nula articulación con la Sede Central.**
- **Persiste confusión sobre líneas jerárquicas.**
- **Es preciso fortalecer algunas ACTs rezagadas.**
- **Hay que acelerar la consecución de recursos externos para iniciativas regionales.**





**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

---

**EXPOSICION DEL DIRECTOR DEL CENTRO REGIONAL CARIBE  
DR. H. ARLINGTON D. CHESNEY**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



## **PRESENTACION DEL CENTRO REGIONAL CARIBE**

### **1. DECENTRALISATION**

#### **AREAS TO BE DEALT WITH:**

- ☛ **PROJECTS**
- ☛ **ORGANISATION AND STRUCTURE**
- ☛ **COMMUNICATION (Including Reports)**

### **2. ARTICULATION**

#### **◆ MECHANISMS FOR ARTICULATION BEING IMPLEMENTED**

- ☛ **Within Regional Centres**
- ☛ **Between Regional Centres**
- ☛ **With Integration Institutions**
- ☛ **With other key Regional Organisations**

#### **◆ FACTORS THAT FAVOUR AND HINDER ARTICULATION WITH HEADQUARTERS**

- ☛ **Direct cooperation services**
- ☛ **The Directorate of Finance**
- ☛ **The Director of Human Resources**
- ☛ **Programming and Evaluation**
- ☛ **External Relations**
- ☛ **CATIS/INR**
- ☛ **Additional areas of concern to the Regional Directors**

## **DECENTRALISATION**

### **1.1 PROJECTS**

#### **1.1.1 *Favourable***

- a. **Implementation (ALL PROJECTS)**
  - **Authority and responsibilities generally transferred from Headquarters to the Region resulting in:-**
    - **greater inter-activity and participation (particularly critical for integrated national projects and manifestation of Strategic Alliances)**

- greater responsiveness to national and regional requirements
- greater flexibility
- enhanced focus
- lower costs
- very timely and efficient response from DIPRE and Finance Directorate.

**b. Approval**

- National Projects
  - New Procedures very efficient

**1.1 PROJECTS**

**c. General**

- Programmes developed are now more in keeping with clients needs
- Provides opportunity for Headquarters to build Hemispheric Actions from the bottom up

**1.1.2 Constraints**

**a. Implementation**

- Inadequate dialogue with support from Headquarters
- Inadequate sharing of experiences between the Caribbean Regional Centre (CaRC) and other Regional Centres

**b. Approval (including conceptualisation)**

- **Regional Projects**
- **Unclear what is(are) the role(s) of the CaRC with respect to the determination of objectives, activities and outputs of, vis à vis, Headquarters.**
  - **participatory process in Region**
  - **Governments and Region constantly attempting to come to terms with changing environment.**

**c. Monitoring and Evaluation**

- **Monitoring and Evaluation not yet institutionalised on a regular (periodic) basis**
- **Inappropriate preparation ( and perhaps formats) of project documents, POs and Reports**
- **Apparent institutional history of not linking:**
  - **technical and physical actions to budgetary expenditure**
  - **planned and actual outputs**

**1.1.3 Proposed Actions and Measures**

- **Increased frequency of visits of Headquarters Technicians to the Caribbean**
- **Transparent and pre-determined (annually or semi-annually) allocation of resources for support to the various regions**
- **Clarification of the technical relationship(s) between Regional Specialists and Thematic Directors**
- **Establishment of a multi-thematic forum for institutional technicians**
- **Development of institutional and hemispheric guidelines that will assist in the preparation of national and regional projects to enhance the compatibility and confluence of ideas between Regional Centres and Headquarters**
- **Intensification of training of Specialists in:**

- the Project Cycle;
- preparation for project conceptualisation;
- project document preparation (Improve capacity to):
  - Monitor and Evaluate Projects;
  - Attract External Funds;
  - Work with Strategic Partners and Clients
- Finalise plans for (and assign specific personnel to) Monitoring and Evaluation of projects

## **1.2 ORGANISATION AND STRUCTURE**

### **1.2.1 *Favourable***

- Better teamwork and improved utilisation of human and financial resources within the Region
- Better representation of the Institution at the Regional Level
- Clearer understanding by Government and other regional representatives as to IICA's focal point
- Improved administrative linkages between Region and Headquarters
- Lack of a Regional presence (even periodic) on the Steering Committee
- Increased accounting and financial (management and review) responsibilities
- Inadequate (quantity and type) number of personnel to deal with greater responsibilities as a result of decentralisation
- Decisions on national personnel still being made at Headquarters
- Apparent overlap in functions between Human Resources General Directorate and DIREX relative to office/administrative/protocol matters

### **1.2.3 *Proposed Actions and Measures***

- Arrangements be made for one Regional Director to sit on the Steering Committee quarterly or at critical meetings
- Develop a master plan over a five-year period for achieving a better fit between staff profile and functional requirements
- Intensify technical and attitudinal training
- Transfer administrative personnel responsibilities for national staff to the Regions
- Initiate/make easier for Local Support Personnel to “*protest*” Appraisal ratings to the Regional Level
- Within the CaRC, institutionalise (i) participation of Programme Leaders in the Meeting of Regional Council of Representatives; and (ii) the responsibilities/agenda for said meeting

## **1.3 COMMUNICATIONS**

### **1.3.1 *Favourable***

- Increased use of E-mail has improved communication
- Intra-regional communications significantly improved
- Communication between Headquarters and the Region generally good. Few aberrations do exist.

### **1.3.2 *Constraints***

- Invitations to Regional Staff from Headquarters without informing (copying) Regional Centre
- Apparent lack of coordination at Headquarters re requests for reports (including duplication) and personnel; and
- Language difference and apparent lack of capacity (planning and resources) to deal with obligatory translation of key documents

### **1.3.3 *Proposals***

- Establish a Liaison Officer (within the Office of the Deputy Director General) for the Region(s)
- Headquarters to: develop schedules that would allow time for important documents to be translated : allocate human and financial resources for translation of documents

## **2. ARTICULATION**

### **2.1 Mechanisms for Articulation Being Implemented**

#### **2.1.1 *Within the Regional Centre***

Mechanisms are aimed at developing and maintaining team approach and enhancing efficiency of scarce human and financial resources

- Regional Council of Representatives (wide participation)
- Thematic Groups with elected Co-ordinators
- Meetings (semi-annual) of Thematic Group Co-ordinators
- Utilisation of *ad hoc* Committees to resolve special issues
- Introduction of SARD underpinning for integrated national projects
- Compulsory regular (monthly or bi-monthly) meetings of all staff, and professional (local and international) staff at TCAs
- Use of ALL available expertise (as required) throughout the Region
- Selective Management audit process introduced. (Supportive of Internal Auditor)

### **2.1 Mechanisms for Articulation Being Implemented (cont'd)**

#### **2.1.2 *Between Regional Centres***

##### **(a) Existing Articulations**

- CARICOM/CORECA
- Greenhearts Young Professional Programme (Central America/Caribbean)
- Caribbean/Mexico
- Caribbean, Central America/Brazil

##### **(b) Proposed Articulations**

- Propose that new articulations be developed following existing bi-lateral or multi-lateral political Agreements

- Andean Zone: CARICOM/Colombia, Venezuela
- Southern Zone: CARICOM/Chile, Argentina

- Northern Zone: CARIBCAN
  - Greater use be made of Regional Centres Web Pages, IICA Intranet and Technical Newsletters for dissemination of technical and other information to IICA personnel and wider public as appropriate

## **2.1 Mechanisms for Articulation Being Implemented (cont'd)**

### **2.1.3 *Integration Institutions***

- Association of Caribbean States
- CARICOM (Regional Negotiating Team)
- CARIFORUM (Caribbean Fisheries and Agricultural Programme Unit)
- Organisation of Eastern Caribbean States Export Development and Agricultural Diversification Unit (OECS/EDADU)

### ***Enabling Organisations***

- Caribbean Agri-Business Association (CABA) Caribbean Council for Higher Education in Agriculture (CACHE)
- Alliance for Sustainable Development (proposed)
- PROCICARIBE
- Caribbean Week of Agriculture (Proposed)

### **2.1.4 *Key Regional Institutions***

- UN
- UNDP
- ECLAC
- PAHO/WHO
  - Caribbean Food and Nutrition Institute (CFNI)
  - Caribbean Epidemiology Centre (CAREC)
- FAO

- CIRAD
- OAS/IDB
- CDB
- Ministries of Agriculture, Trade, Finance and Planning

## **2.2 Factors that Favour/Hinder Articulation with Headquarters**

(Many of these factors identified in Section 1. Will only address others and reiterate some)

### **2.2.1 *Direct Cooperation Services***

- Improved understanding of and familiarity with Region is required
- Greater transparency of resources allocated to various Regions is needed

### **2.2.2 *Directorate of Finance***

- Review the need to make transfers between MOEs 3-9 with the aim of elimination
- Accelerate (along with Directorate of Informatics) the determination and introduction of a Management Accounting System that is linked to Human Resources and DIPRE

### **2.2.3 *Human Resources***

- Develop clearer guidelines as to what actions (relative to national personnel) require Regional concurrence/blessing before acted upon at Headquarters (Note earlier recommendation that national, particularly General Services Personnel, be dealt with at Regional level)
- Finalise as early as possible the implementation of Pension Plan for national staff

### **2.2.4 *Programming and Evaluation***

- Composition and Role of Programming Committee with respect to Regional Projects need to be reviewed

- Along with Regional Centres continue the process of developing proper and user-friendly procedures for monitoring and evaluation
- Clarification of the portfolio of Strategic Thinking, post-MTP.

### **2.2.5 *External Relations***

- Continue dialogue to better appreciate/understand what is required to help each other

### **2.2.6 *CATIS/INR***

- Continue the recent practice of making the allocation of the Regional CATIS transparent
- Provide additional guidance (by means of examples ) on the use of the INR principle
- Only under very special circumstances negotiate institutional Agreements that preclude the charge of CATIS or INR





**DIRECCION GENERAL**

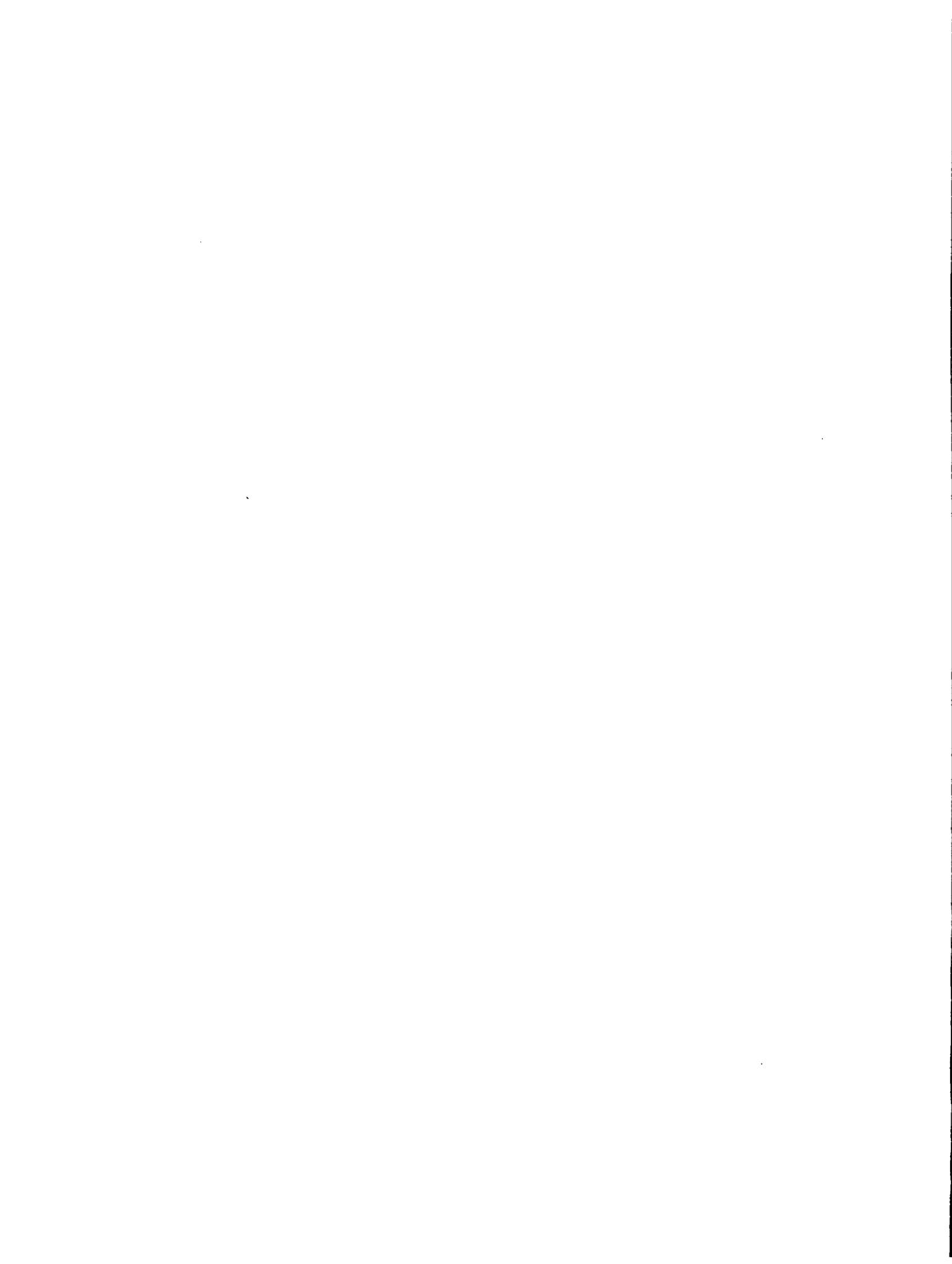
**Reunión de Directores Regionales**

---

**EXPOSICION DEL DIRECTOR DEL CENTRO REGIONAL CENTRAL  
DR. GREGORIO CONTRERAS**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



**PRESENTACION DEL DIRECTOR DE OPERACIONES**  
**DEL CENTRO REGIONAL CENTRAL**  
**DR. GREGORIO CONTRERAS**

Nosotros tendríamos que fijar una tabla fija como la última que Don José Luis nos hizo llegar, la cual creo que estaba bien planteada y no hay razón para aceptar trabajos que bajen de ese parámetro que nos hemos fijado. Incluso no nos conviene, porque eso puede sentar precedentes en otros países y hay muchos recursos en la región, por ejemplo en Guatemala hay una danza de millones. El problema que tiene el país es la capacidad de ejecución, los acuerdos de paz lo han llegado a tener 486 compromisos de cumplimiento y el monto a desarrollar es alrededor de 4 mil millones de dólares es imposible, entonces creo que el IICA está bien posesionada en Guatemala, puede obtener una participación muy activa en ayudarle al país a desarrollar su programa. Esto lo digo porque creo que debemos de pensar en las alianzas estratégicas con otros organismos pero alianzas que sean reales, no se trata de firmar un documento y dejarlo que se pierda y ya satisfechos por haberlo firmado, se trata de implementarlas y aquí al menos en el CRC tenemos esa posibilidad con todos los organismos colegas.

En cuanto a los proyectos regionales, de los cuales yo me preocupé de ver en qué estado de situación estaban, el problema que he encontrado es que cada proyecto regional a veces tiene un coordinador y ese coordinador cree que es un feudo especial y que es intocable y eso se debe a que a veces anda huérfano, no tiene comunicación con la Sede Central ni tiene comunicación con el Centro; y algo peor no tiene ni comunicación con la misma ACT. Considero esta situación grave porque es un hecho a escala disciplinaria. Yo he llegado a conversar con los que estaban en esa situación y he tenido la suerte de ser entendido. Lo principal es que todos tenemos un único sombrero que se llama IICA, y a no importa que sea RISPAL, que sea REMERFI, etc., ellos han entendido que sin ese apoyo no pueden desarrollarse. Entonces esos proyectos regionales, a mi juicio, y así lo he expresado, se relacionan con la disciplina del Representante, de la correspondiente ACT donde está fijado y con la comunicación con el Centro Regional Central y por supuesto con la Sede, así en esta forma se sienten apoyados. Hay agencias en las cuales por ejemplo hay disparidad en el increpamiento interno, me refiero a la vía de la infraestructura. Esto es lo que estoy tratando de lograr y ya tengo un balance de cómo está cada una para tratar de uniformarlas. Hay detalles que me gustaría darles a conocer. Por ejemplo existen agencias a las cuales uno visita y nota que toda la gente tiene uniforme, bien programado, uno para el día lunes, otro para el martes, otro para el miércoles, otro para el jueves y el viernes les dan libre. Por lo tanto me pregunto, si esa agencia hace eso porque las otras no pueden hacerlo. Este tipo de detalles nos muestra que al final interesa tener bien a la gente porque esas son las que nos retroalimentan. A mí me interesa encontrar gente satisfecha en los países que visito, entonces estoy tratando de nivelarlos hacia arriba por supuesto no hacia abajo, porque si una agencia tiene esa eficiencia por qué la otra no la tiene? Entonces estoy estudiando esos casos, uno por uno y espero que en un periodo corto tenga por ejemplo el gusto de tenerlos a todos uniformados, y hasta los choferes y las secretarias expongan sus problemas. Por consiguiente, me he dedicado a escucharlos con el ánimo de solucionar estos problemas

porque si no tengo satisfecha a esta gente mejor me dedico a otra cosa. Honestamente, hasta el momento, afortunadamente con la gente de la sede no he tenido ningún problema en lo que he planteado y en lo que he solicitado. Lo único que he recibido es colaboración. Prefiero no mencionar nombres porque se me pueden escapar algunos. En mi caso quizás lo que he pedido es poco o quizás la manera como se piden las cosas, también eso influye, ya que antes de solicitar algo me cerciuro si la necesidad existe y también si hay posibilidades. En diplomacia le enseñan no pedir una cosa que le van a decir que no para no desgastarse, mejor esperar el momento oportuno; afortunadamente este no es el caso, sino que las cosas que he necesitado pedir, las he planteado con argumentos sólidos, y repito de la Sede sólo agradecimiento puedo tener porque hasta este momento solo aceptación tengo a lo que he solicitado.

Hay una serie de cosas a las que no me atrevo dar recomendaciones sino más bien propósitos de mi parte; por ejemplo, lo que yo me propongo a corto plazo es tener una coordinación en todas las ACTs. ¿Cómo lo he estado haciendo? Estoy conociendo el plantel que tengo en los siete países, el cual es alrededor de unos 25 PPI, eso difícilmente si ustedes se fijan lo que vale esa gente, cómo se ha formado, todos con grados no menos de maestría y muchos con doctorado, es imposible tener ese staff y que otra gente lo tenga; entonces lo que he negociado con los representantes de las ACTs y con ellos mismos es que en un determinado momento si una ACT necesita que le vayamos a desarrollar un proyecto, los que se necesiten, ya sea 10 o 15, nos desplazemos 10 días, 5 días, lo que sea; porque ese recurso hay que emplearlo. Teníamos el caso de un experto que tiene un curriculum envidiable en El Salvador y estaba metido en un cubículo; tuve que sacarlo de ahí y venderlo en Nicaragua, venderlo en El Salvador, venderlo en Honduras y ahora el funcionario está desesperado porque tiene tanto trabajo, pero estaba aburrido en un cubículo y es una persona que tiene un curriculum impresionante.

Les quería contar esta historia, aunque tenía una presentación escrita. Cuando recibí la invitación empecé por preguntar a mis representantes de las ACTs qué querían ellos que yo manifestara aquí; claro cada uno de ellos piensa que la ACT de ellos es la más importante. Si lo hubiera hecho así, a pesar de tener capacidad de resumen, hubiera hecho un texto, una memoria, una tesis quizá, y no era para venir a aburrirlos aquí porque se extendería quizás por dos días. Mi intención es resumir en forma breve. Específicamente Guatemala tiene trabajo, estamos trabajando con el CATIE, se ganó un proyecto de 8.6 millones de dólares en estos últimos días, los cuales el CATIE va unido con el IICA. En El Salvador, otro cerca de 9 millones de dólares del PAES; en Honduras estamos en lo mismo; en Nicaragua; y en Panamá habían dos proyectos que eran casi 70 millones de dólares. En las visitas de dos días que realicé, estuve en unas reuniones a través de las cuales me enteré de que estamos llegando a 109 millones de dólares sólo en un país que se llama Panamá. Eso es para que le tiemble la mano a cualquiera, entonces es de preocuparse, cuando uno cuenta 109 millones creen que uno no está diciendo verdad y es cierto.

Por consiguiente llego a la conclusión de que realmente quizás no valorizamos la institución como lo que vale, quizás por inseguridad. Con las visitas que he hecho lo único que he ganado es seguridad de lo que estoy hablando, de lo que estoy diciendo y de

la gente que tengo y en esa lo que estamos levantando. Por ejemplo, en El Salvador el Sr. Director fue para allá, conversó con el Ministro, el Ministro le ofreció una sede, que habíamos negociado pero quería que la oferta fuera para él, se la hizo se comprometió el Ministro, me ha tocado trabajar fuerte para hacer el proyecto en el sentido de que no tenía que ir a la Asamblea Legislativa porque la oposición podía entorpecerlo. El gobierno está terminando, el primero de junio tiene elecciones, entonces justamente el día antes de venirme pasé en la tarde y de una vez traje el documento de donación del gobierno de El Salvador al IICA, en donde eventualmente yo vendí la idea que íbamos a tener IICA/CATIE/OEA, pero me estoy fijando que no va a haber espacio sino para nosotros con todo lo que proyectamos ahí; así que como el compromiso es del IICA, pensamos ahí proyectar un centro de agronegocios para C.A. y el Caribe. Hay un edificio fabuloso que el gobierno ha donado, solo falta que lo vea la parte jurídica del IICA y que el Sr. Director y la próxima semana lo estaremos firmando. Ese podría ser un producto terminado de esta gestión. También en Honduras, tenemos un terreno con el cual ya se hizo un proyecto, se está consiguiendo el financiamiento y probablemente lleguemos a construir un edificio propio; los créditos que se van a obtener para esto son a 30 años plazo, o sea con el mismo alquiler que ahora se está pagando, sin involucrar al IICA en endeudamiento a futuro. Dentro de los propósitos que me había fijado, les decía lo de coordinar mejor los proyectos regionales, lo cual ya eso no es problema, he acordado con cada uno de los coordinadores de los proyectos que en función de la institución lo vamos a hacer. Lo que mencionaba de desplazar el equipo técnico que tenemos de ACT en ACT cuando sea necesario, a todos les ha parecido bien y realmente eso nos facilita el hecho de no contratar consultores. No tengo nada contra los consultores, pero realmente teniendo gente valiosa dentro del esquema de las ACT y que conocen la región por ubicarse en la misma sale mucho más barato desplazarlos, pagándoles los viáticos y el pasaje y hacer algo que es propio del esquema de la región.

Otro aspecto que tomado en cuenta es en la capacitación del personal. Creo que en eso nosotros hemos descuidado un poco, entiendo que aquí de la Sede hay buenas intenciones, que se logra parcialmente. Sin embargo tengo mi propio criterio de que se me facilitaría en los países hacer una capacitación de cooperación horizontal, porque no nos conviene traer de Estados Unidos alguien que nos va a dar una técnica que no vamos a aprovechar. Sí nos conviene dentro de la región, en lo cual estaríamos al mismo nivel; ir de un país a otro se tiene que aprender mucho.

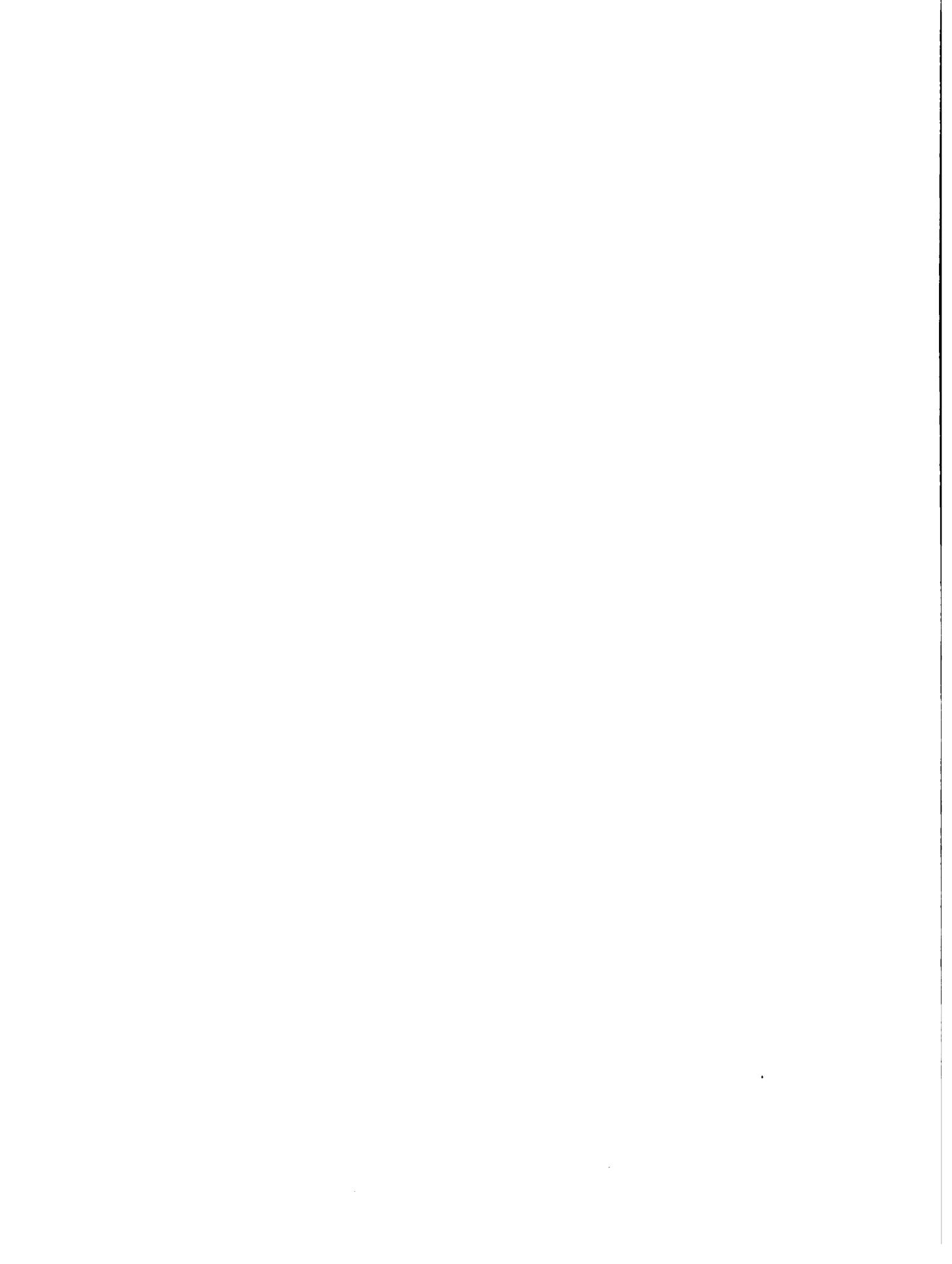
Es difícil ordenar una exposición así, porque tenía la preocupación de los Representantes que me ha dicho todos los proyectos que hay porque esos aquí lo saben y no valdría la pena repetirlo porque lo tienen en sus despachos. La conclusión a la que he llegado es que el IICA es una institución que está más allá, a la que nosotros queremos. Hablo con esta propiedad porque la mayoría de ustedes saben, vengo de trabajar ocho años con la OEA, donde he tenido la Representación aquí en Costa Rica y la he tenido en El Salvador. Para ponerles un parámetro de comparación ustedes pueden ver que las representaciones en el Caribe y en Centro América en la OEA quedaron ocupadas y fijadas en tres personas, un señor que ya no se va a llamar representante sino encargado de la oficina, un G6 que es una secretaria y un G3 que es un chofer que tiene que manejar computadora y que tiene que tener bachillerato. Eso es el personal de la OEA y nosotros

por ejemplo en Guatemala, cuando el Dr. Armando Reyes me hizo el traspaso de mando, tuvimos alrededor de 27 personas en la ACT, cuando el Sr. Director ha ido a El Salvador, ahí no menos lo reciben unas 25 personas; o sea, estamos hablando de una infraestructura humana que ninguna institución la tiene. De esto podemos sacar una conclusión, que el IICA ya está posesionada en América Latina, si lo único que tenemos que hacer es ser consecuente con ese posicionamiento, los ministros de agricultura no tienen otra opción sino el IICA, a la FAO no llegan así, es el IICA, además de la JIA está consciente de eso, entonces el posesionar al IICA, yo no hablo de posicionamiento si el IICA está posicionado, lo único que tenemos que hacer es ser más eficientes, porque en este momento y dada la globalización no hay espacio para los mediocres, antes había y se podía sobrevivir, ahora no, ahora hay que ser eficientes y la única manera es capacitar al personal, sacarle el máximo provecho, porque una cosa que yo decía cuando entré al IICA es que el IICA tiene un excelente staff de personas, lo único que en algunos casos, afortunadamente son los menos, están mal ubicados de puesto. Entonces habría que ubicarlos mejor, pero son excelentes porque tienen una trayectoria y una capacitación que cualquiera la puede envidiar. Por el momento deseo terminar, porque en la ronda de preguntas y respuestas estaría en condición de aportar algo más sustantivo. No quería dejar de pasar esta oportunidad, de que ustedes, que son los que dirigen la institución aquí en la Sede, escuchen algo de la realidad. Me he dado este derecho porque soy el nuevo. Repito, los colegas Otero y Chesney hicieron parte de mi trabajo cuando presentaron la parte positiva de porcentajes y de todo, si yo lo hago es repetitivo, no podemos cambiar las reglas del juego pero el colega Otero lo hizo tan bien que me dio la libertad de poder hablar, de poder conversar con ustedes. Esa es la ventaja de ser tercero, yo creo que al amigo Helio de Macedo le va a salir más fácil.

Así es que la única reflexión que puedo sacar es que estos ejercicios son valiosos y según he escuchado, es que estas reuniones no sean todas como nosotros le decimos ahí afuera, en la "Santa Sede", entonces ojalá las podamos hacer. Por eso estamos abiertos; y creo que la discusión era quién era primero, hacerlo en los Centros Regionales, les invitamos cordialmente, incluso me atrevo a sugerir que tengamos que compartir gastos para hacerlo equitativo, pero desplazarse por ejemplo a las sedes regionales y que allá ustedes tengan la oportunidad de escuchar hasta los choferes, a la que sirve el café, a las administrativas, eso es valioso, eso es un insumo que no lo reciben de aquí porque a veces yo entiendo a los colegas que están aquí en la santa sede, piensan bien, planifican bien, pero a veces la realidad en el campo es diferente. No es que estén equivocados, permítenme que les hable con tanta franqueza porque estamos en familia, y si yo voy a venir de El Salvador solo a decirles que todo está bien, entonces el viaje no valdría. No, yo quiero ser positivo en el sentido de que de aquí en la sede el punto de vista es uno y empecé por decir que he leído el PMP, y lo encuentro bien, incluso no tengo observaciones que hacerle, porque entiendo la posición de la Sede, pero el hecho de que se estén desplazando para los países es un insumo que no es barato pero es valioso. Entonces la idea de que estas reuniones las podamos hacer rotativas como decía don Larry, en los Centros Regionales es valiosísima y propongo que lo hagamos a la suerte. Les solicito disculpas que haya sido un poco desordenada la presentación, pero tenía varios asuntos que plantearles pero no deseo abusar de su tiempo.

Con respecto al CATIE y según lo expresó el Director General esta mañana, le doy mucha importancia porque estamos en el esquema de la hermandad, al menos en la región. Por este motivo, les insto a que se esfuercen por asistir al CATIE, ya que son los países que me tocan en la región, porque si no se tiene un número bien determinado es mejor suspenderla y hacer la reunión que teníamos planeada para el 25-26 de setiembre, que es una cosa más formal, en la cual vamos 2 días y nos ponemos a trabajar. Para terminar y después de haber conocido las interioridades del IICA, me siento orgulloso de haber aceptado la invitación de don Carlos, y estoy dando todo lo que puedo. No es fácil porque ser la región pequeña. Un día el Sr. Director muy gentil me llama y me dice donde estás, le digo estoy vivo, estoy aquí, estaba justamente en el aeropuerto porque ahora los ministros se llaman por teléfono y había una reunión de tres ministros con todo su equipo en el aeropuerto de El Salvador a la cual por primera vez invitaron al Representante, me fui a meter ahí y me preguntó “con quien está?”, aquí con su amigo, el Ministro de El Salvador. Ahí llegan los tipos, desayunan, almuerzan y se meten al avión y se van. A veces, como por ejemplo, en la despedida del Dr. Reyes, allá en Trujillo me tocó venirme ocho horas en un carro desde Trujillo hasta Tegucigalpa, porque había que llegar a firmar un documento con la Primera Dama y cual fue mi sorpresa que cuando el chofer me llevó a Tegucigalpa, me dice, mire don Gregorio esa zona que pasamos de 252 kms de tierra es donde asaltan; pero había que llegar. Después por los aeropuertos cerrados allá en Tegucigalpa no se podía llegar, me tuve que venir en bus de Honduras para El Salvador, como ocho horas en bus. Esas cosas ni se informan, incluso los informes que nosotros hacemos como ya están en formato y hay que cumplir con rellenarlo, pero a veces es bueno conocer estos sucesos, pero en el fondo la institución es grandiosa, se hace mucho trabajo, podemos hacer mucho más y no es cuestión de que cambiemos las reglas del juego, lo único que hay que hacer es dedicarnos un poco más y lo estamos haciendo y yo creo que estos ejercicios no hacen más sino enriquecer cualquier inquietud que tengamos. Le consulté al Sr. Subdirector General si era necesario hacer una presentación, la cual traía por escrito, pero generalmente ya no tenía razón de hacerla sino conversar un poco mis experiencias y agradecería que con esa franqueza con que yo les he hablado, en el transcurso de lo que viene puedan ustedes ayudarme para ver si en alguna medida la puedo direccionar mejor o enfocarla diferente, voy a aceptar con humildad la colaboración que ustedes me puedan aportar. No menciono a nadie por su nombre, los veo a todos, me da miedo dejar a alguien por fuera, pero reitero lo que dije al inicio, en la Sede a mí me han ayudado y les agradezco.

Muchas gracias.





**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

---

**EXPOSICION DEL DIRECTOR DEL CENTRO REGIONAL NORTE  
DR. JOHN MIRANDA**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



## **PRESENTACION DEL CENTRO REGIONAL NORTE**

### **Factors which favor or limit the advance of decentralization.**

The NRC is a unique Region in IICA!

It is the **smallest region** in terms of numbers of countries, technical assistance projects (Mexico only), number of professionals and other staff, and amount of financial resources at its disposal. It also had no regional cooperation programs – a problem we are correcting with the help of the technical directorate on a priority basis.

It is the **largest and most important** region.

In terms of population, agricultural economies and markets, GNP, technology, and quota and CATI contributions --NRC countries bring in over 50% at the IICA discretionary operating budget—approximately \$20 million and of an approximated \$40 million for 1998.

In addition, because of its location in Washington D.C., the NRC is called upon to represent the organization at a number of meetings of the OAS, IDB, World Bank, PAHO and other international organizations with headquarters in Washington.

Also, the NRC and TCA/US need to respond to a number of requests from headquarters, other regions and other country offices.

Because of the above, I may have a perspective on a number of issues that is different from my colleagues. In general, I see the need for decentralizing activities but I also see the need to keep a strong headquarters to provide leadership, policy development, regulations and guidelines across the organization. This will ensure a more effective and efficient organization and provide equity throughout.

In fact, **several actions** have been initiated in conjunction with headquarters to return functions or reengineer certain functions that place responsibility back at headquarters.

1. The NRC/TCA are asked by other countries/regions to write a considerable volume of checks to OAS, Nations Bank, and individuals. These can be handled more easily and less costly through wire transfers from Finance. We are working with Jesus Moreno from Finance to take over this responsibility. Regions and country officers should send these requests to Finance in Costa Rica.
2. At the present time, request for passports come into the NRC/TCA-US or to Human Resources, the overall responsibility for passports rest with the Director of Human Resources. At present the process is time consuming and inefficient. We are working with Bob Hernandez to streamline the process and have headquarters manage and operate the system for passports.

- c. I also support the changes in the reporting cycles, the process to develop a new planning process, and the process to reform the budget.
- d. Finally, I support the development of a system of informatics which would allow us to access updated information on projects and activities.

### **Articulation**

Within the Northern Region we have done a number of things to improve communication with member governments as well as staff.

### **Within the region**

1. We formed the Northern Regional Council made up of member country delegation, IICA representation and the Director of the Northern Region. The first meeting was held on July and a follow up will be in October just before the Executive Committee.
2. In the Washington office we have reorganized and reclassified position, so that there is a better understanding of responsibilities among the staff. In addition, we have begun a series of training programs to improve the team approach within the office.
3. With the other countries/representatives in the region I have regular E-mail correspondence, telephone exchanges, and semi-annual visits. I hope to increase the visits in the future.
4. External contacts are being made as often as possible –over 30 new contacts, were initiated within the last four months with outside organizations.
5. More work needs to be done related to developing promotional and informational materials to make IICA and the NRC better known.
6. Work still needs to be done in terms of articulation efforts with other regions and countries of IICA. This is a major activity under our work plan for the next year.
7. Our relation with the International Organizations, OAS, World Bank, IDB, PAHO, and others need to be better defined, strategically planned and executed. Right now it is ad-hoc and not terribly effective.
8. Communication with Headquarters has improved over the last several months. I feel as a Director I am more involved in decision making and have an opportunity to input into the process (whatever it is) before decisions are made.
9. In the technical areas, we have established good working relationships and new cooperative activities with the technical directors. PROCINORTE, Food Safety and Rural Development particularly Women in Development.

3. Procurement is a third problem, the NRC/TCA-US is asked to procure many items for headquarters, regions, and countries. This places an extreme burden on the staff at certain periods of time particularly at the end of the year. A pilot effort is underway to set up a procurement unit in Miami which should alleviate this problem for our office.

### **Finance**

With regard to the proposals for decentralization of financial matter. I agree with the recommendations proposed. But we must ensure proper internal controls and monitoring devices are in place. We need a more sophisticated accounting system that can provide accurate and timely information. We need to capitalize on efficiencies and not decentralize activities that can be more effective and efficiently done at Headquarters.

### **Human Resources**

I view the proposals for decentralization in this area somewhat differently.

- a. I am not in favor of decentralizing the revision and classification of salaries. I believe this should be consistent across the organization. ACTs can recommend but Headquarters should review, approve, and monitor.
- b. I believe that we should have a clear consistent policy and set of procedures for hiring consultants across the organization including salary limits, etc.
- c. The establishment and classification of positions and their assignment to a salary scale should not be decentralized. This needs to be consistent and equitable across the organization.
- d. We need a clear set of personnel policies, I recommend that the personnel manual be reviewed and revised as appropriate.
- e. The new system of evaluation requires a considerable amount of work. Many USG agencies have tried to eliminate this kind of system in favor of a pass/fail system.

### **Planning**

- a. Increase limits of technical cooperation for \$500,000 to \$1,500,000. I support this move as long as there are clear policies that must be followed, the agreements are in line with the medium term plan, and the agreements are monitored in headquarters after the fact.
- b. I support the move to a net institutional rate which clearly provides for the direct change of all costs to external funding. The net institutional rate would cover only those indirect charges that are difficult to measure. Direct charges must however cover financial, personnel and other administrative cost at Headquarters as well as on the ACT and regional office to implement the projects.

**With regard to our relationship with Headquarters.**

1. Too many important documents are sent out only in Spanish. We need to have these documents in English . For example, I still have not seen the English version of the Medium Term Plan.
2. Changes are still made to schedules without considering the impact on the travelers. The schedule for this meeting has changed several times. It is costly to change tickets.
3. Information needs to be more easily available on line. We need information on projects and activities in countries, regionals and the hemisphere.
4. More emphasis needs to be placed on electronic communication. We need to get away from the mountains of memorandum that came in to an office with dubious benefit.
5. The personnel manual needs to be revised and distributed.
6. Timely Feedback to requests and informational documents needs to be provided.

Finally, as an organization we need to improve our activities in the following area:

1. The budgeting process still needs to be streamlined and refocused to clearly separate the regular program funds from the external resources. External resources are an important component of the overall budget but need to be looked at as a cost center which pays for itself and reimburse the organization for the service rendered.
2. The issue of External Resources and CATIEs in general needs to be resolved. It is becoming a divisive element in the organization and is working against the principles of hemisphere solidarity.
3. IICA needs a communication platform that will allow quick and less costly communication among the units and easier access to information.
4. Accounting and financial systems need to be updated.

In conclusion, I will say the Northern Region is in its infancy. We are in the process of redefining our role in the organization and our relationship with each of the organizational units. Our representation in the NRC countries is very strong. We have weathered a major crises in the Canadian withdrawal and have been successful. But this is only a battle won, we need to ensure that the war is won and that the Northern Region –Canada, Mexico and the United States, remain true partners in the organization which supports solidarity in Hemispheric activities in agriculture.



**DIRECCION GENERAL**

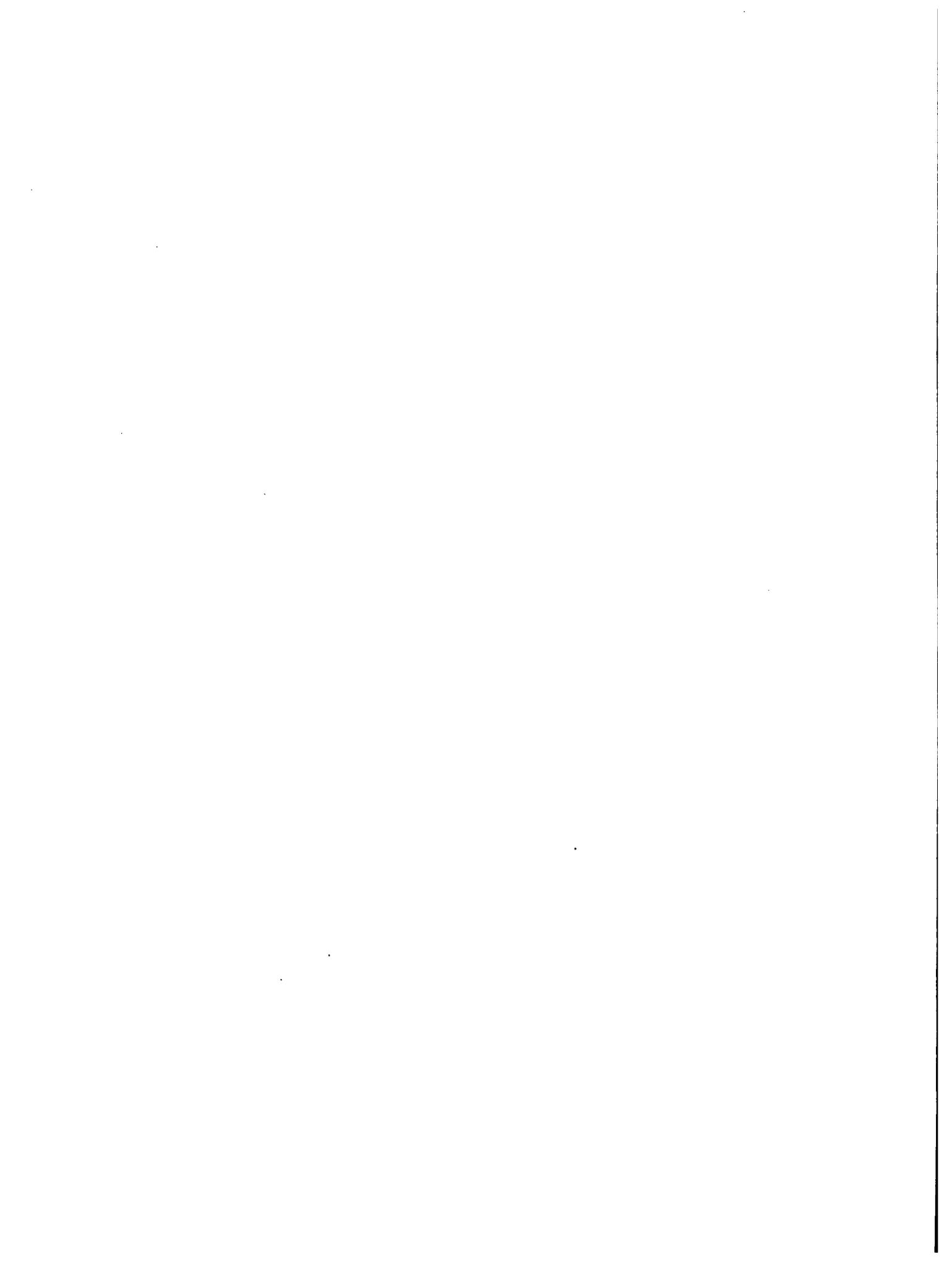
**Reunión de Directores Regionales**

---

**EXPOSICION DEL DIRECTOR DE OPERACIONES  
DEL CENTRO REGIONAL SUR  
DR. HELIO DE MACEDO**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



## **PRESENTACION DEL CENTRO REGIONAL SUR**

### **I. PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN**

#### **1. FACTORES QUE FAVORECEN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN**

- a) **Apoyo explícito de los máximos organismos del IICA al proceso.** Esta decisión se tomó en 1.994, plasmándose en el PMP 1.994-1.998 y fue reiterada en el PMP 1.998-2.002. En este último, se señala que “El IICA se encamina a la consolidación de un proceso de transformación iniciado en 1.994, año en que se tomaron las primeras medidas de descentralización. El propósito de dicho proceso es que la organización reafirme su orientación y afiance los atributos de su acción de cooperación, indicados en la Estrategia General.”
- b) **Cambio en la asignación de recursos.** En el año de 1.993 el 52,33 % de los costos generales y provisiones, (15.071.127 dólares) era asignado a los Centros Regionales. En 1997 dicho porcentaje subió al 70,81 para un total de 26.994.200 dólares. Creemos que esta tendencia, que es muy positiva, debe seguir profundizándose y afinándose.
- c) **Transferencia de recursos humanos.** Se debe señalar que ha habido una transferencia de personal profesional de la Sede Central a las Regiones, con la intención de fortalecer e incrementar la cooperación que brinda el IICA a los países. Este proceso debe ser mejorado tomando en consideración las necesidades de los países.
- d) **Apoyo de unidades al proceso.** Algunas Unidades de la Sede Central claramente apoyan el proceso de descentralización a través de la implementación de medidas y disposiciones en tal sentido. Falta que dicho apoyo sea más coordinado y uniforme.
- e) **Cooperación más cerca del usuario** Para el caso del Centro Regional Sur, y seguramente para otros Centros Regionales, podemos asegurar que los países ya perciben que las decisiones y las posibilidades de cooperación técnica, están más cerca de ellos. Esta realidad, que hay que seguir fortaleciendo, no sólo es una ganancia para los Centros Regionales sino para toda la Institución. En estos momentos podemos afirmar que los países son defensores del proceso de descentralización que se inició hace cuatro años.
- f) **Mayor coordinación de las ACTs y potenciación del uso de los Recursos Humanos.** Creemos que la situación de aislamiento existente, entre algunas ACTs, en la cooperación que brindaban a los países, está

**cambiando. La nueva situación está apuntando a una mayor coordinación y la potenciación del uso de los recursos humanos existentes en la Región en beneficio de los países. Esto también es percibido como una ventaja producto de la descentralización.**

- g) Mejoramiento en los sistemas informáticos. Aunque aun hay mucho por hacer en este aspecto, se nota una mejor comunicación con la Sede Central y en menor medida entre los Centros Regionales entre sí, lo que, evidentemente facilita el proceso de descentralización.**
- h) Relacionamiento con Organismos Regionales. La cercanía física ha promovido un mayor relacionamiento con los Organismos Regionales, lo cual favorece la posibilidad de establecer alianzas estratégicas que potencian la cooperación que puede ofrecer el IICA, facilitando con ello la certeza de que el proceso de descentralización que está implementando el IICA es positiva.**

## **2. FACTORES QUE LIMITAN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN**

- a) Regulaciones obsoletas. Persisten aun resoluciones, muchas de ellas dadas por la propia JIA, que no facilitan el proceso de descentralización y que en algunos casos la dificultan. La propia concepción y el rol de la JIA, su conducción y los asuntos que tiene que resolver y tratar en relación al Instituto, deberán ser revisados. Esta misma revisión debería ampliarse a las Ordenes Ejecutivas. Hay disposiciones que son utilizadas aunque las mismas ya no estén vigentes y en algunos casos ni siquiera existen.**
- b) Poco conocimiento de la realidad "de campo". En muchas ocasiones el desconocimiento de los problemas cotidianos que viven las ACTs y las Direcciones Regionales, hacen que las respuestas rápidas y eficaces que podrían ofrecer las ACTs y las Direcciones Regionales, no se puedan implementar, dando una impresión de burocratismo y falta de rapidez en las respuestas.**
- c) Las "camisas de fuerza" en la diversidad. Tenemos dificultad de encontrar un modelo que, reconociendo la necesidad de mantener la unidad del IICA como Institución, reconozca al mismo tiempo, la diferenciación entre las ACTs y los Centros Regionales que la conforman. Debemos ser más flexibles en este punto y no preconizar una uniformidad a ultranza, tanto en las reglas como en los procedimientos.**
- d) Revisión del concepto de "solidaridad" y su aplicación. De uno de los países del Centro Regional Sur emergió el concepto, y la práctica, de la solidaridad en la cooperación técnica. Sin embargo creemos que**

**este concepto, mal aplicado, puede convertirse en un problema para la descentralización. Si bien hay que distribuir recursos para apoyar a los países o áreas con recursos más limitados, tenemos que tener cuidado en que los países que generan más CATIs, tengan la sensación, o certeza, que son demasiados recursos los que se derivan hacia otras áreas.**

- e) Distribución de los CATIs. Problema derivado en parte del punto anterior. Es necesario revisar la distribución de los recursos al interior del IICA de una manera más racional que la que estamos empleando actualmente. Hay Centros que si bien generan cantidades importantes de recursos, requieren de los mismos para mantener la dinámica y aún acrecentarla. No hay que matar la gallina de los huevos de oro.**
- f) Delegación de autoridad. Son puestos de confianza del Director General tanto los de Representantes como los de Directores Regionales. En consecuencia debe dárseles mayor flexibilidad en la solución de ciertos problemas y no atarlos con muchas trabas y limitaciones. Al mismo tiempo éstos deberán asumir las responsabilidades correspondientes y todas sus consecuencias.**

### **3. PROPUESTA DE ACCIONES Y MEDIDAS PARA FORTALECER Y CONSOLIDAR EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN**

#### **A. En el ámbito de CENTRO REGIONAL**

- a) Institucionalizar y fortalecer las relaciones entre la Dirección Regional y las ACTs. Esto implica desarrollar una plataforma tecnológica que permita una rápida comunicación entre las ACTs y la Dirección Regional, y entre todo este conjunto con la Sede Central. Esta acción ha sido ya completada en el Centro Regional Sur.**
- b) Estrechar contactos entre los Centros Regionales. Creemos que una segunda etapa en el desarrollo de contactos al interior del Instituto, es la de favorecer la ligazón y el trabajo conjunto entre los diferentes Centros Regionales. Aquí creemos que se está desperdiciando experiencias y potencialidades que han desarrollado las diferentes regiones y que sólo el IICA puede explotar al máximo dada su presencia en el hemisferio.**
- c) Atender los problemas de los países. Esta es la consigna en el Centro Regional Sur. Si cumplimos con este principio creemos que los países van a ser los primeros en apoyar la profundización e institucionalización del proceso de descentralización del Instituto.**

**Este objetivo tiene que ir acompañado de un conocimiento muy profundo de las necesidades del país y de los campos nuevos que se pueden abrir en cooperación para el sector.**

- d) Búsqueda de recursos externos. Para incrementar la cooperación técnica a los países y a la Región como un todo, el Centro Regional Sur busca de tener a su disposición la mayor cantidad de recursos de diferentes fuentes que permitan un mayor y mejor apoyo a los países.**
- e) Fortalecer el Sistema de Programación, Seguimiento y Evaluación. En las tareas que concierne al centro Regional como tal, el Centro Regional Sur esta creando y piensa fortalecer un Sistema de Programación, Seguimiento y Evaluación que pueda responder a las exigencias de nuestros clientes en el ámbito de país y regional. Parte de este esfuerzo se presento en la reunión de Cochabamba, organizado por el Consorcio de Planeamiento y Coordinación. Este Sistema deberá estar coordinado con el Consorcio antes mencionado a través de la Dirección de Programación y Evaluación.**
- f) Coordinación de Acciones. El Centro Regional Sur ya ha organizado en el presente año dos reuniones en las que han participado los Representantes, Administradores y el Personal de Informática, con la finalidad de coordinar acciones de tipo administrativo-técnico-financiero, que faciliten la cooperación. En estas reuniones se han elaborado propuestas concretas para facilitar, acelerar y mejorar el proceso de descentralización. Acciones como éstas creemos facilitan tremendamente el proceso. Queremos resaltar que en las reuniones señaladas participaron en forma activa diversas Unidades de la Sede Central por invitación del Centro Regional Sur. Agradecemos dicha participación. Creemos y queremos recalcar aquí que ese es el mejor camino para acelerar e institucionalizar la descentralización en el IICA.**

## **B. A NIVEL DE LA SEDE CENTRAL**

- a) Replantear formalmente ante la JIA nuevos roles para los Organos Directivos del IICA. La JIA deberá abocarse a hacer planteamientos de políticas y estrategias de mediano y largo plazo para los sectores agrícolas de las Américas. El Comité Ejecutivo y los Grupos ad-hoc que se deben formar, trabajarán en los problemas de la conducción de año tras año del Instituto. Esta división de labor institucional permitirá flexibilizar la toma de decisiones y agilizará los cambios que hay que hecerse en un proceso de descentralización.**

- b) **Crear una nueva estructura organizacional que resulte en una Sede Central pequeña y ágil, con funciones reducidas a supervisar las grandes líneas políticas trazadas por la JIA y acompañar y coordinar la supervisión de la cooperación técnica, facilitando en lo posible el proceso de descentralización.**
- c) **Buscar un nuevo modelo de cooperación técnica que tenga como base la agilidad, la efectividad y la diferenciación de las ACTs y de los propios países.**
- d) **Apoyar la implementación de un proceso real de toma de decisiones que apunte a un manejo más ágil de las decisiones y procesos, especialmente en el manejo de los recursos externos. Se han hecho avances importantes en este campo.**
- e) **Completar cuanto antes la revisión de normas, reglamentos y procedimientos dentro del proceso de reingeniería. La Sede Central deberá tener un control más general que el que tiene actualmente, dejando las decisiones de nivel operacional a las propias ACTs, con las supervisiones indispensables, pero mínimas, que sean necesarias.**

## **II. ARTICULACIÓN**

### **1. MECANISMOS DE ARTICULACIÓN QUE SE VIENEN IMPLEMENTANDO.**

#### **A. Dentro del Centro Regional.**

- a) **Incrementar el contacto con los usuarios. Una de las tareas importantes desarrolladas por la Dirección Regional ha sido la de buscar una directa y estrecha relación con los Ministros de Agricultura de la Región y sus colaboradores más cercanos. Asimismo, se ha logrado en corto plazo ir reforzando los contactos y actividades de cooperación con el sector privado y las universidades de la Región. Esta actividad ha facilitado el trabajo de las ACTs y ha ayudado en la consecución de recursos externos como resultado inmediato.**
- b) **Se ha implementado el SIGE en todas las ACTs de la Región y en la Dirección Regional. Ello implicó la instalación de redes, equipamiento de las oficinas y un proceso de capacitación y de supervisión de las redes. Cada unidad cuenta con un especialista en informática que presta el apoyo y un técnico que trabaja a nivel regional. El resultado es que el CRS tiene intercomunicadas todas sus oficinas.**

- c) **Nuevo sistema de informática.** En coordinación con la Dirección de Informática se decidió probar en el Centro Regional Sur, el Sistema Gerencia de Información para el IICA. Se seleccionó el sistema BaaN IV, el cual reemplazará en el plazo de un año al SIGE. El BaaN es un sistema integral que abarcará todas las actividades técnicas, administrativas, contables y de seguimiento y evaluación de la cooperación técnica. Posteriormente el sistema será implantado en la Sede Central y las demás regionales. Este sistema permitirá una mayor y mejor articulación no sólo a nivel del interior del Centro Regional Sur sino a nivel de todo el Instituto.
- d) **Coordinación de Acciones a Nivel Técnico- Administrativo.** Como se señaló anteriormente, el Centro Regional Sur ya ha organizado en lo que va del año dos reuniones en las que han participado los Representantes, Administradores y personal de informática, con la finalidad de coordinar las acciones de tipo administrativo-técnico-financiero, que faciliten la cooperación.

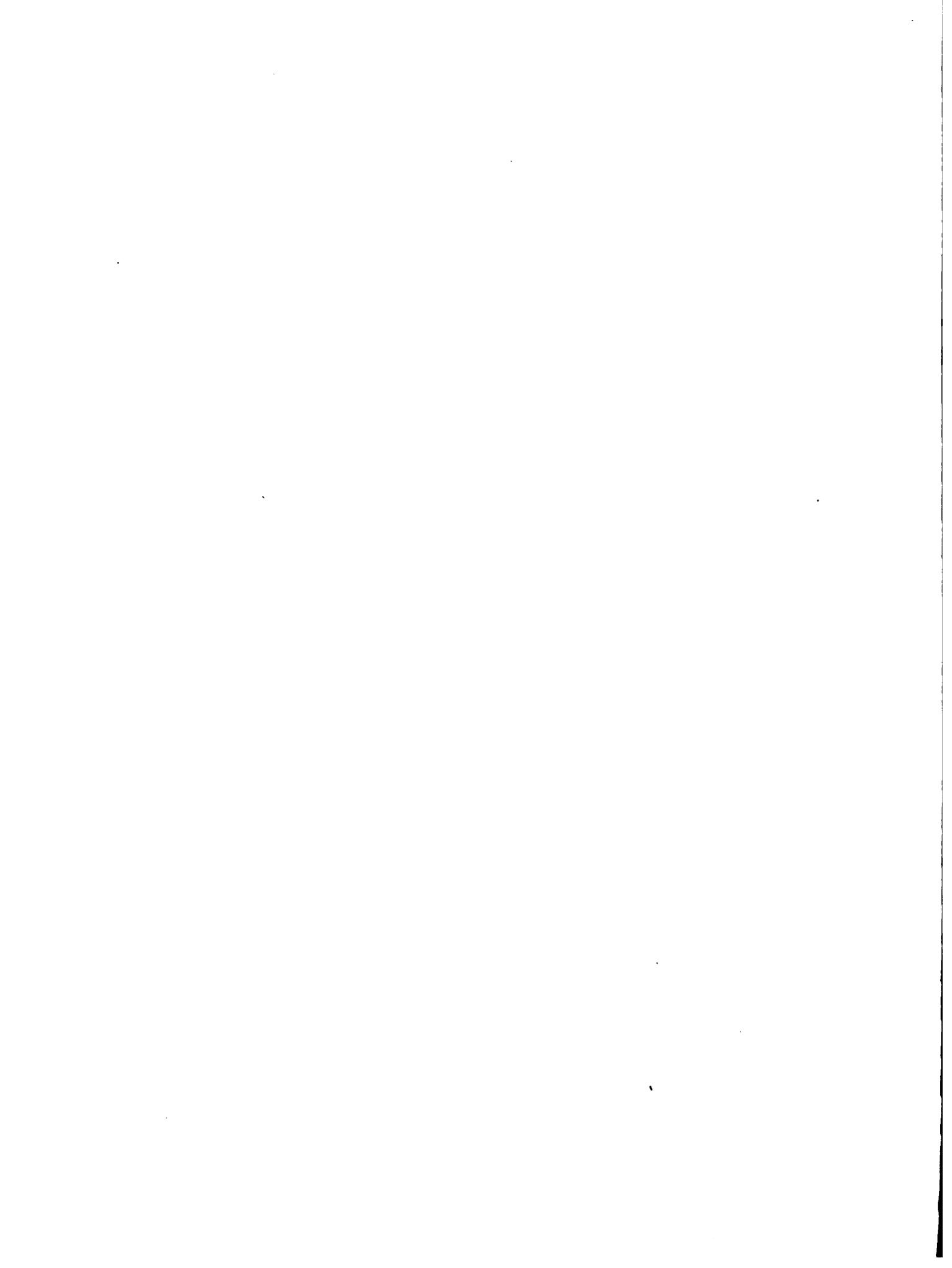
#### **B. Con otras organizaciones claves en la Región**

- a) **Contactos estrechos con una amplia gama de instituciones.** La lista de las organizaciones con las cuales se ha tomado contacto en estos primeros seis meses es muy extensa. En ella están incluidos los gobiernos locales y estatales; las asociaciones de productores y de comercializadores; las asociaciones de profesionales Asociaciones de Decanos de Ciencias Agrícolas y Veterinaria de los diferentes países; CGIAR, EMBRAPA, etc.
- b) **Contacto con Ministerios de Relaciones Exteriores.** Se tomó contacto con los Ministerios de Relaciones Exteriores de todos los países miembros del Centro Regional Sur. Consideramos de especial interés que el IICA tenga estrecha vinculación con dichos entes.

#### **C. Con las Instituciones de Integración**

- a) **Trabajos con organismos de integración.** Se mantuvo no sólo contactos formales sino de trabajo con las autoridades del MERCOSUR, ALADI, CEPAL y ALIDE. Diferentes publicaciones son el resultado de dichos contactos, así como planes para futuros trabajos conjuntos.

2. **(ADICIONALMENTE EL DIRECTOR DEL CENTRO REGIONAL SUR DISTRIBUYÓ CUADROS SOBRE LOS FACTORES QUE FAVORECEN Y DIFICULTAN LA ARTICULACIÓN CON LA SEDE CENTRAL)**





**DIRECCION GENERAL**

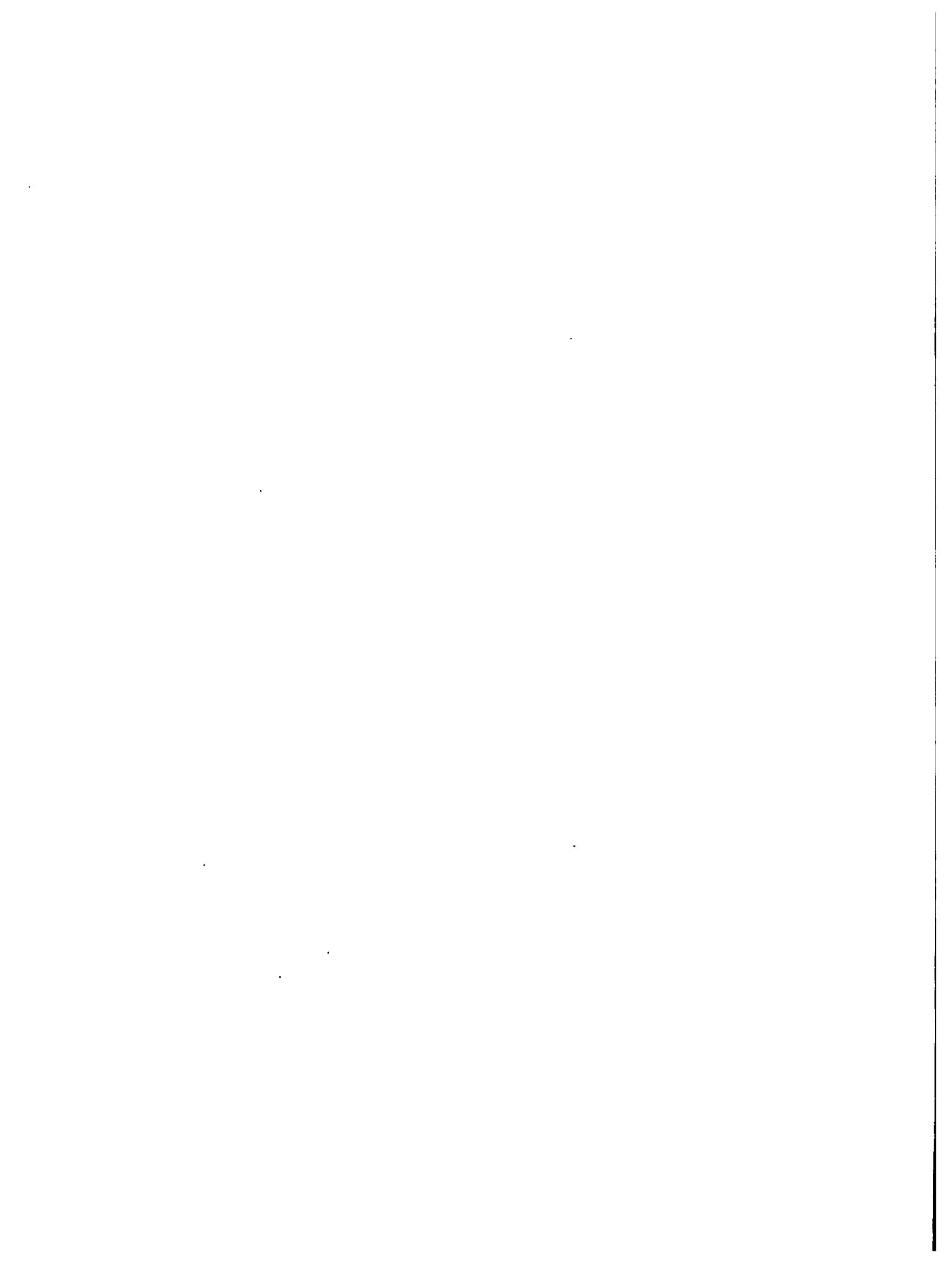
**Reunión de Directores Regionales**

---

#### **IV PRESENTACIONES DE LAS UNIDADES DE LA SEDE CENTRAL**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.





**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

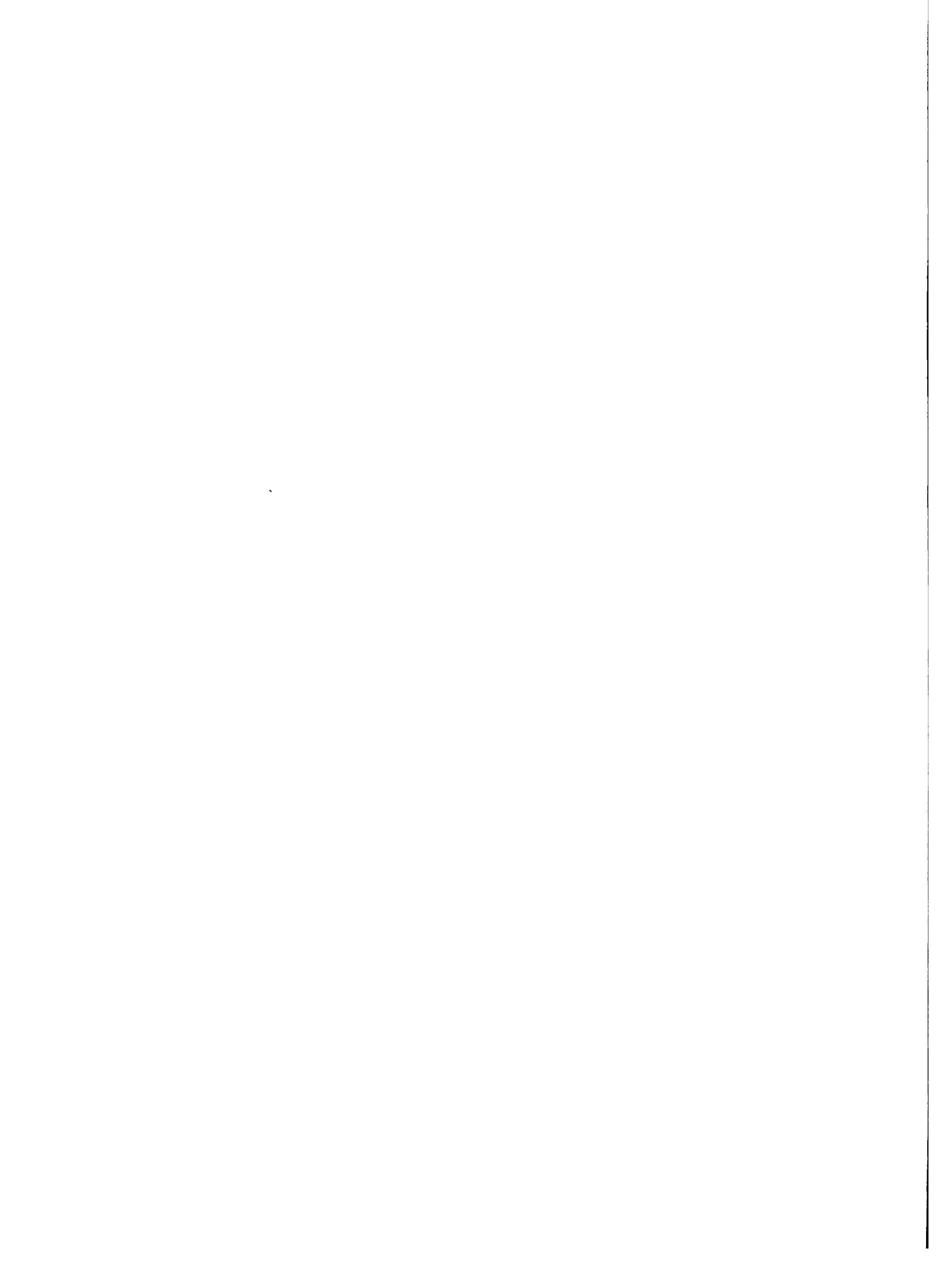
---

**PRESENTACION DEL DIRECTOR DE FINANZAS**

**SR. JESUS MORENO**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



**7 – 10 de setiembre, 1998**

Vamos a platicar con ustedes, más que una presentación muy formal, quisiera que tomaran mis comentarios en el nivel de una propuesta que les vamos a presentar a ustedes para modificar el procedimiento que nos permita administrar mejor los recursos cuota y externos del IICA a través de las cuentas de cheques que se manejan en las direcciones regionales y en las ACTs. Hemos preparado unas láminas que espero sean más o menos claras, y la primera de ellas se refiere a la situación actual que prevalece en la administración de los procedimientos de cuentas de cheques. Hemos intentado poner aquí, en los dos idiomas por lo menos, en inglés y en español cuáles son los principales conceptos y les vamos a repartir a ustedes copia de los mismos.

Comenzaríamos por señalarles a ustedes en primer lugar que el artículo VI del Reglamento de la Dirección General, señala que el Director General es el responsable de administrar los recursos financieros del Instituto y aunque no lo especifica de esa manera, estamos asumiendo que esta función se refiere a recursos cuota, a recursos misceláneos y a recursos externos, es decir, el Director General tiene esta responsabilidad. Ahora bien, también sobre la base de la copia del Reglamento de la Dirección General, en marzo del 97, el Director delegó esta función en el Director de Finanzas; con lo cual en principio el Director de Finanzas sería la única persona autorizada para abrir, cerrar y administrar cuentas. Sin embargo, en los poderes que ya el Director General da a los Representantes, se señala que también ellos pueden tener esta facultad, siempre y cuando el Director General así lo autorice. Lo enfatizo porque es un tema que vamos a recoger en la propia propuesta.

Les quiero comentar, seguramente todos lo conocen pero vale la pena enfatizarlo, que la cuenta control fundamentalmente tiene como propósito salvaguardar los intereses financieros de la Institución y cuando existen excedentes invertirlos en la propia cuenta. En esta cuenta control estamos depositando fundamentalmente los recursos cuota y los recursos de algunos proyectos externos. Desafortunadamente la única ACT que es muy ordenada en el manejo del depósito de recursos externos en la cuenta control es el Ecuador, en el resto de los países no se ve esta circunstancia. Por ejemplo en Panamá nos indican que no es posible hacer depósitos en la Cuenta Control porque el dólar es la moneda corriente de curso legal en Panamá y entonces por esta razón no hay necesidad de llevar los fondos a la Cuenta Control. Puede que esté bien, no lo sé, pero es algo que tendríamos que revisar con más cuidado. Por consiguiente, en la cuenta control tenemos adicionalmente 34 cuentas subsidiarias, vale la pena llamar su atención en el sentido es decir en esta cuenta operan contra la misma tanto la Sede Central como las 34 agencias que tenemos en el Instituto.

Ahora bien , aparte de lo que es la cuenta control como tal, tenemos a los bancos locales, aquí ocurre que los señores representantes solicitan a la Dirección de Finanzas la apertura de las cuentas de los bancos locales; las recomendaciones que hacen los representantes son sobre la base de que son bancos locales de reconocido prestigio y de solvencia

económica, lo hago notar porque desafortunadamente con tantos cambios que se están dando en el sistema financiero en el mundo, nos encontramos de pronto con noticias desagradables, como de que existen bancos que dejan de ser solventes (ya nos ocurrió con un banco en Bolivia). En estas circunstancias los recursos del Instituto quedan por lo pronto congelados.

Sobre la base de esta solicitud, entonces el Director de Finanzas registra su firma, quiero llamar la atención sobre este punto, más la de los señores representantes y de los funcionarios que ellos así solicitan. En estas circunstancias, a su vez estamos marcando límites en la emisión de los cheques; la costumbre ha sido que se requiere una sola firma para emitir un cheque hasta por \$5.000, de dos firmas hasta por \$30.000 y del caso de tres ACTs, existe la excepción, que son Argentina, Brasil y México, para poder emitir cheques hasta por \$50.000, son únicamente en esos casos. Aquí entonces una vez que está realizada la autorización y esto implica un tránsito permanente de correspondencia y de tarjetas de registro de firmas que luego se nos ha llegado a convertir en un problema.

Le señalo entonces, que con base en estos bancos locales, los representantes nos solicitan que les autoricemos que ellos giren fondos contra la cuenta control del NationsBank y que puedan disponer de esos recursos. Aquí nos encontramos con el primer problema y quiero llamar la atención sobre el particular, ha sido costumbre también que algunas oficinas se conviertan en autosuficientes, esto quiere decir que el acuerdo al que se ha llegado, un acuerdo al que yo no estoy muy de acuerdo por cierto, es que hay oficinas que dicen no me mandes plata para el mantenimiento de la oficina, es decir para el pago del gasto en moneda local, porque yo recibo recursos de los proyectos y entonces el acuerdo es el siguiente: Cuando yo requiero recursos en dólares me permites que gire contra la cuenta control, y esto es un descontrol absoluto, porque de pronto nos ocurre que se van reuniendo en los bancos locales recursos cuota.

No sé si me expliqué con claridad pero lo lógico sería que las oficinas les autoricemos lo que van a utilizar mes con mes y que nos pidan la autorización con anticipación y que los recursos cuota en la mayoría de los casos pudiéramos concentrarlos en la cuenta control, esto permitiría mucho mayor claridad en el manejo de los recursos, claridad que actualmente no nos está ocurriendo así. Tenemos un problema adicional que es el siguiente: En muchas ocasiones como mencionamos hace un momento que es una cuenta control y 34 subsidiarias, entonces se da el caso que los administradores solamente pueden girar contra la cuenta control previa autorización de la Dirección de Finanzas.

Esto desgraciadamente en algunas ocasiones no se da, nos encontramos con que hay oficinas que giran contra la cuenta control de Estados Unidos sin haber pedido la autorización correspondiente, y aquí caemos en el uso de estos esquemas y sistemas de control y de autoridad que tienen que funcionar en el manejo de los recursos que de una u otra manera no es posible que los podamos llevar a cabo. Ocurre que una vez que los representantes o los administradores, seguramente son los administradores, nos piden recursos, estos recursos están en bancos locales, pero hay bancos en los cuales han venido acumulando recursos por varios millones de dólares y vale la pena señalarlo, entonces ocurre que teniendo recursos en los bancos locales las oficinas nos piden recursos en

Qué es lo que nos ocurre en este sentido y lo que hemos venido detectando con el Auditor Interno. En primer lugar estamos dando un trato exactamente igual a los recursos cuota y a los recursos externos, el Director de Finanzas por la simple participación geográfica y por aspectos de control interno nunca va a firmar cheques en ninguna ACT, sin embargo está registrada su firma. Nos ha ocurrido ya que hay algunos bancos y todo esto viene a cuento por los recientes problemas que se están dando en los estados financieros, en el manejo de dólares con lavado de dinero, que en ocasiones ahora están comenzando a pedir en algunas agencias que el Director de Finanzas vaya personalmente a registrar su firma para abrir una cuenta, cosa que verdaderamente no es lógico. Se han dado casos ya en algunas ACTs que algunos bancos han extraviado las tarjetas con las firmas del Director de Finanzas y el resto de los funcionarios, cosa que es incomprensible pero se ha dado en algunos bancos y hemos tenido que cancelar las cuentas.

Cuando hemos encontrado en algunos otros países, sobre todo en el sur que se ha dado intervención de correo en el cual sustraen cheques y falsifican el cheque perfectamente bien con las firmas y esto provoca situaciones en las que se tiene después que ir a hacer las declaraciones correspondientes. En México desgraciadamente acaba de ocurrir un problema en que el Representante tuvo que hacer las gestiones para hacer la recuperación del dinero. Aquí les quería llamar la atención a ustedes porque pasa lo siguiente, en función de los convenios se da la situación, el caso de Ecuador es el más reciente que tengo ahorita en la mente, en que si tiene que efectuar un pago por \$200.000 o \$300.000 como decíamos que teníamos un límite en los cheques, entonces gira 10 cheques por \$30.000, lo cual es un absurdo porque al final de cuentas lo que está ocurriendo es que se están ejerciendo salidas por esa cantidad, sería más lógico hacer un cheque por \$300.000 o una transferencia por \$300.000 y no incurrir en este riesgo. Así, finalmente esto nos incrementa los costos, hay más problemas de control interno, no es lo más conveniente.

Por otra parte no hay límites para que se giren varios cheques por \$5.000 y esto también implica un problema en ausencia del Representante, en ausencia del administrador, si queda un tercero que tenga la firma registrada puede hacer diez cheques por \$5.000 y entramos en dificultades. Finalmente el seguro de fidelidad que tenemos contratado es insuficiente. Entiendo que tenemos un seguro hasta por \$100.000 únicamente para el Director General, el Subdirector, el Director de Finanzas y la Contralora y únicamente por \$25.000 para el resto de las oficinas.

Estos son los principales problemas que hemos encontrado y han sido comentados ampliamente con el Auditor Interno. La propuesta que les queremos hacer a ustedes es la siguiente. En primer lugar reconocer que el Instituto ha cambiado y que necesitamos tener criterios diferenciados para el manejo de recursos cuota y de recursos externos y no tiene sentido que el Director de Finanzas firme las tarjetas de registro de firmas porque simplemente incrementa el riesgo, es más trámite burocrático y no tiene ninguna utilidad táctica ni tampoco de control interno.

Estamos planteando al Director General si partimos de la base de que nuestros Representantes y los Directores Regionales gozan de la plena confianza del Instituto, entonces deleguemos en ellos esta responsabilidad. Me refiero en cuanto al manejo de las cuentas de cheques. Les proponemos que los recursos cuota si mantengan los límites que hablábamos hace un momento, pero que en cuanto al manejo de los recursos en convenio se haga según instrumento jurídico; es decir si hay operaciones en Brasil donde implica que haya que efectuar pagos, no sé por \$300.000 o \$400.000 o la cantidad que sea, bueno que se haga de acuerdo a lo que señala el convenio bajo la responsabilidad del Director Regional y del Representante.

Estamos solicitando también analizar la necesidad de un seguro de fidelidad, suficientemente amplio para poder cubrir la operación de estos convenios, aquí y todavía no lo he platicado con José Enrique, tampoco con Roberto Hernández, pero queremos que aquí parte de los costos de este seguro podía ser absorbido perfectamente con cargo a CATIs. Ahí están los costos directos de los que hemos hablado con José Enrique, perfectamente y no tendrían porque cargarse con recursos cuota. Algo que aquí queremos ser muy claros es que todos conozcamos en el caso de un ilícito, tal como señala el Reglamento Financiero y el Reglamento de la Dirección General, se aplica el reglamento, y aparte las acciones legales que esto pudiera llevar a cabo.

Hemos propuesto también para que pueda funcionar lo que hemos señalado tener un funcionario, un delegado regional de finanzas que en lugar de estar en la Sede Central, esté físicamente en las regiones, colaborando con ustedes y ayudándonos a la supervisión permanente de esta tarea; y desde luego, esto no implicaría el que no sigamos manteniendo el flujo de información que después de algunos tropiezos logramos finalmente poder establecer. Esta es la propuesta, ya hemos tenido la oportunidad de platicarla con el Director, en el ámbito de la Junta Directiva, quisimos ahora compartirla con ustedes y nos gustaría mucho conocer sus puntos de vista.



**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

---

**Presentación del Director de Relaciones Externas**

**Sr. Ariel Rivera**

**Plan Estratégico**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.





**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

---

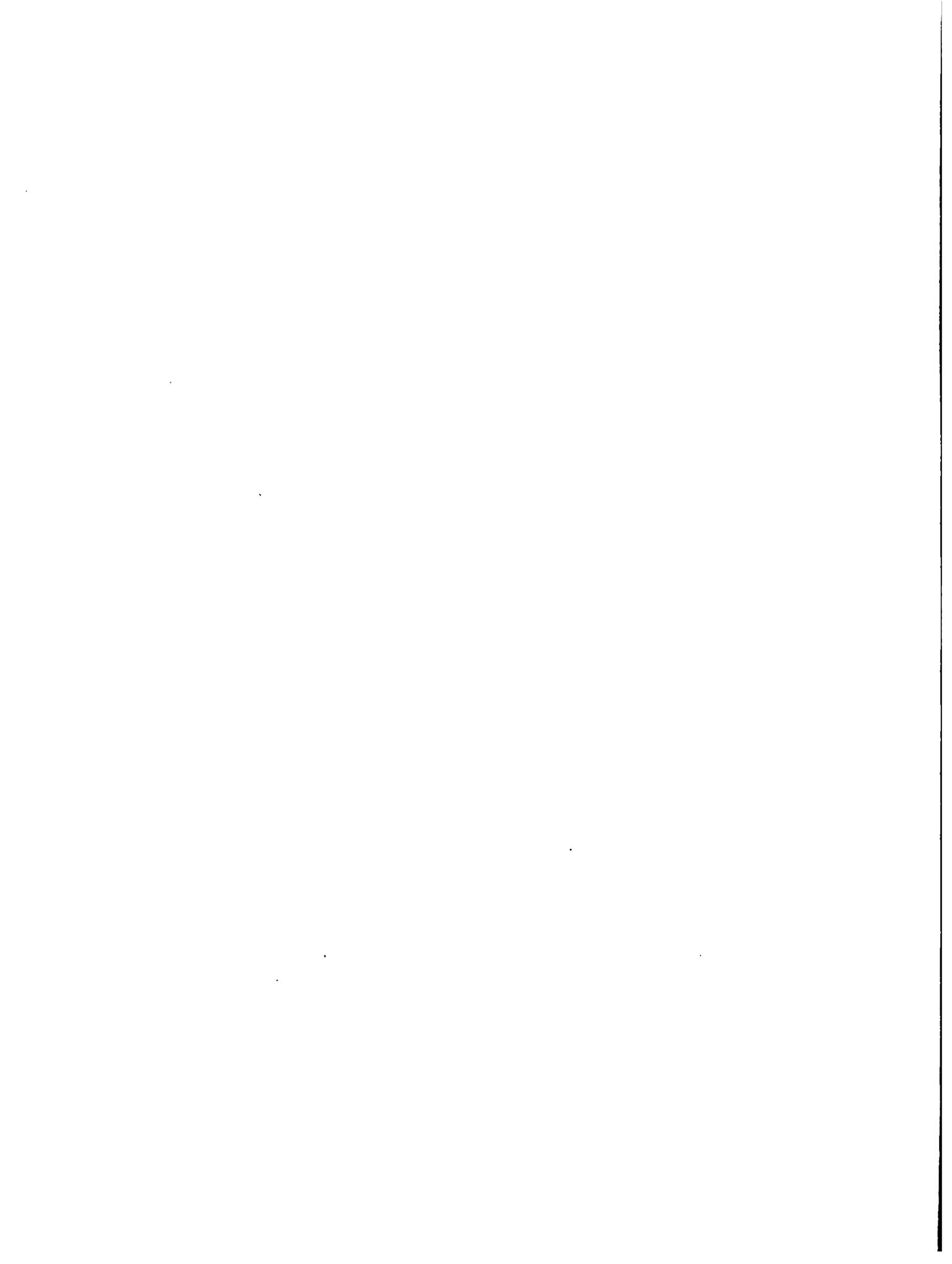
**PRESENTACION DEL DIRECTOR DE RELACIONES EXTERNAS**

**SR. ARIEL RIVERA**

**PLAN ESTRATEGICO**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



## **I. Las Relaciones Externas del IICA en el Contexto Internacional**

Actualmente el entorno internacional ejerce una fuerte influencia tanto en la política exterior que llevan a cabo los países, como también en las relaciones externas que se desarrollan en el ámbito de los organismos internacionales.

Dentro de los mandatos que los Estados Miembros le han otorgado al IICA, un campo de acción importante lo constituyen las relaciones externas, según lo establecido en la Convención del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, en el Artículo 4. Literal c.:

“Establecer y mantener relaciones de cooperación y de coordinación con la Organización de los Estados Americanos y con otros organismos o programas, y con entidades gubernamentales y no gubernamentales que persigan objetivos similares.”

En el pasado éstas han constituido un soporte para consolidar las acciones hemisféricas, regionales y nacionales del IICA en la agricultura. Además dichas relaciones se han expresado en forma recíproca mediante el apoyo solidario brindado por la comunidad internacional, Estados Miembros y no Miembros del IICA; convirtiéndose en un elemento catalítico en la consecución y movilización de recursos externos para atender las necesidades de los países.

En la actualidad los cambios producidos en el campo económico, político, social y ambiental en un contexto internacional cambiante obligan a enfrentar nuevos retos para la agricultura en función de las restricciones y oportunidades que se plantean para el hemisferio.

Los países del hemisferio han promovido acciones a partir de la "Cumbres de las Américas" para la construcción de un nuevo esquema de cooperación en el marco de la Agenda para la Integración y el Desarrollo de las Américas.

La misión planteada por el IICA en su PMP 1998-2002, consiste en “proveer servicios de cooperación para la agricultura y fortalecer y facilitar el diálogo interamericano”. En ambos componentes de la misión, uno de los factores claves radica en la calidad en el relacionamiento externo, tanto en los Estados Miembros como en los organismos que participan en los procesos de apertura comercial e integración regional y hemisférica, con el propósito de concertar alianzas que permitan generar sinergias y aunar esfuerzos y recursos.

## **II. Articulación del Sistema Interamericano de Relaciones Externas**

En virtud de la importancia de establecer relaciones y concertar alianzas, se requiere el establecimiento de un Sistema Interamericano de Relaciones Externas del IICA, que permita potenciar las alianzas ya existentes y generar nuevas. Este sistema permitiría al IICA, independientemente del nivel (Sede, Centro Regional o ACT), contar con información de inteligencia para la toma de decisiones, facilitar la identificación de potenciales aliados y dar seguimiento a las acciones que se llevan a cabo en el hemisferio con diversas contrapartes.

Lo anterior implica mecanismos eficaces de coordinación interna y procedimientos para la retroalimentación, el seguimiento y monitoreo de las relaciones, con al menos los siguientes actores: Directores Regionales, Representantes de las ACT's, Coordinadores de Relaciones Externas de cada región y con los Gerentes y Directores de la Sede Central.

Para agilizar y sistematizar los mecanismos se requerirá del desarrollo de software especializado y adaptado a las necesidades concretas.

### **III. Rol Estratégico de la DIREX**

En este contexto la DIREX como la instancia responsable de las relaciones del Instituto con su entorno externo, deberá crear un marco que fomente y facilite con un enfoque estratégico sus relaciones externas. Este enfoque deberá responder a criterios de: prioridad, concentración, participación, complementariedad y reciprocidad.

La DIREX debe conocer adecuadamente las políticas, procedimientos y condiciones de los principales socios con los que se relaciona el IICA, a nivel regional, hemisférico y mundial y difundirlas sistemáticamente entre los diferentes niveles del Instituto.

El rol de la DIREX de fortalecer las alianzas estratégicas permite al Instituto la complementariedad necesaria para incrementar su oferta de cooperación a los Estados Miembros.

Se buscará una mayor congruencia de las relaciones externas orientándolas hacia aquellos países cooperantes y organismos internacionales más afines con las áreas estratégicas que fueron definidas y con los temas de interés hemisférico.

Lo anterior son algunos aspectos que deben ser retomados en la "Estrategia de Relaciones Externas", la cual se enfocará hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Promover una política activa de alianzas estratégicas sólidas y sostenidas para concertar relaciones externas a nivel nacional, regional, hemisférico y mundial.
- b) Aplicar estrategias innovativas y más efectivas en función de las ventajas comparativas para movilizar y acceder recursos que ofrecen los socios prioritarios.
- c) Concertar mecanismos operativos que faciliten la acción conjunta para complementar esfuerzos y recursos para la cooperación
- d) Diseñar sistemas de seguimiento, monitoreo de las relaciones externas y redes de articulación para el establecimiento y consolidación de un Sistema Interamericano de Relaciones Externas del IICA
- e) Apoyar en su ámbito de acción, el logro de los objetivos y metas para el posicionamiento técnico y la consolidación financiera del Instituto.

## **IV. Marco estratégico de la Dirección de Relaciones Externas del IICA**

### **4.1 Misión**

Orientar y apoyar eficazmente a las unidades del Instituto en el fortalecimiento de sus relaciones externas y en la promoción y consolidación de alianzas estratégicas (con organizaciones internacionales, regionales y nacionales, tanto públicas como privadas (ONGs) e intergubernamentales de cooperación financiera y técnica); con el fin de potenciar su capacidad para responder anticipada, oportuna y pertinentemente a las demandas y necesidades prioritarias de los Estados Miembros, mejorar el posicionamiento técnico del IICA en el sistema agrícola interamericano y consolidar su situación financiera..

### **4.2 Visión**

Internalizaremos con liderazgo la importancia para todas las Unidades del Instituto de fortalecer sus relaciones externas, en función de una visión global de futuro para proyectarse a lo interno y lo externo, de acuerdo con la evolución del contexto económico, social, político, cultural y ambiental de la modernización y la transformación institucional del sector agrícola de las Américas..

Para lograr esa visión nos comprometemos a ser solidarios, ágiles y a trabajar en equipo, potenciando nuestras fortalezas para asegurar que, en nuestro ámbito de acción, brindemos un apoyo efectivo para la toma de decisiones y un servicio de excelencia a todas las unidades del Instituto.

### **4.3 Objetivos de la DIREX**

De acuerdo a la visión global y a las orientaciones de sus órganos superiores, definir las políticas institucionales y diseñar las estrategias para fortalecer y consolidar el relacionamiento externo con organismos internacionales, agencias bilaterales tanto públicas como privadas e intergubernamentales de cooperación financiera y técnica, para proyectar y ampliar la imagen del Instituto, mejorar su posicionamiento técnico y consolidar su situación financiera, y de esa manera cooperar eficazmente con la Agricultura de las Américas.

### **4.4 Principios básicos**

- ❖ Visión de futuro
- ❖ Enfoque integral
- ❖ Compromiso y lealtad institucional
- ❖ Participación y trabajo en equipo
- ❖ Búsqueda de sinergia
- ❖ Búsqueda de consenso
- ❖ Realismo
- ❖ Transparencia
- ❖ Efectividad
- ❖ Agilidad

#### **4.5 Clientela de la DIREX**

Se trata de un amplio ámbito de cooperación, y por consiguiente, de apoyo a los esfuerzos de relacionamiento con nuestros principales clientes en lo interno y externo.

**Clientes internos:** todas las unidades del IICA (Sede Central, ACT's y Centros Regionales), Agrifuturo, JIA, CIMA, Comité Ejecutivo, y otros Comités que se creen a futuro.

**Clientes externos:** Estados Miembros, Observadores, Asociados, Sector Público y privado, Organismos Internacionales, sociedad civil, Organismos regionales y nacionales del hemisferio y las redes de cooperación horizontal.

#### **4.6 Estrategia general**

Para hacer frente a los retos planteados, las relaciones externas deben funcionar con un enfoque sistémico de relacionamientos, demandas, apoyos, insumos, productos, para articular y canalizar información para la toma de decisiones y acción a través de la Red Interamericana de Relaciones Externas, cuyo núcleo central es la DIREX, alimentada por un flujo bidireccional de información y sistemas de comunicación en el que participan la Sede Central, las Direcciones de los Centros Regionales y las Agencias de Cooperación Técnica, así como las redes de especialistas en temas específicos y las diferentes instancias institucionales.

De acuerdo con la misión de la DIREX el proceso para llevar a cabo un relacionamiento más eficaz se apoyará en los siguientes elementos:

- ❖ Apoyar la articulación interna para una entrega oportuna de información y de esta manera establecer, fortalecer y consolidar las relaciones externas, la acción del IICA y la satisfacción de los Estados Miembros.
- ❖ Lograr la inserción-articulación efectiva del IICA en la dinámica del Proceso de Cumbres de las Américas, reuniones claves, procesos del ALCA e integración en América Latina y el Caribe.
- ❖ Promover negociaciones efectivas para lograr la concertación de alianzas estratégicas y tácticas con organismos de cooperación técnica y financiera.
- ❖ Ampliar el ámbito de conocimiento e irradiación del IICA en el sector agroalimentario a nivel hemisférico en el contexto internacional.

## V. Prioridades de la DIREX

AREAS ESTRATEGICAS CRITICAS	ACTIVIDADES
a) Fortalecer el posicionamiento ante nuestros clientes internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Delimitar el ámbito de acción de la DIREX de acuerdo con los requerimientos y mandatos de la Dirección General, en el marco del proceso de transformación institucional y de las exigencias del entorno del Instituto</li> <li>❖ Legitimar el papel estratégico de la DIREX y contar con el apoyo de todas las Unidades del Instituto</li> <li>❖ Con los insumos necesarios apoyar a nuestros clientes y responder oportuna y eficazmente a sus demandas de servicios</li> </ul>
b) Establecer sistemas ágiles de comunicación para recabar y difundir información necesaria para un buen relacionamiento externo e interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Construcción de un subsistema de inteligencia: diseño, consulta, enriquecimiento, implementación y puesta en marcha, lo que implica:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definir el tipo de información requerida y las fuentes para su obtención</li> <li>– Definir puntos focales a lo interno de la Institución (suplidores/receptores de información)</li> <li>– Efectuar una dinámica de internalización sobre las bondades y utilidades del sistema</li> <li>– Contar con un sistema cibernético eficiente y especializado para este tipo de información</li> <li>– Registro con nombres y direcciones de los organismos de enlace de relaciones externas y una red de comunicación para la articulación de las relaciones externas</li> </ul> </li> </ul>
c) Caracterización del relacionamiento externo en el marco del diálogo hemisférico, Reuniones Cumbres y Ministeriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Seguimiento de resultados y mandatos de Cumbres y Reuniones Ministeriales</li> <li>❖ Apoyo a los mecanismos que se establezcan en el ámbito del diálogo hemisférico y los foros</li> </ul>
d) Apoyo a las reuniones y a la dinámica de los principales órganos del IICA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ JIA, Comité Ejecutivo, CIMA, Foros, lo que implica:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Consulta y convocatoria, preparación, edición, traducción y envío de documentos de trabajo</li> <li>– Conformación de la Secretaría Técnica</li> <li>– Conformación y entrenamiento del plan protocolar y logístico</li> <li>– Estrategia para el desarrollo de las reuniones y presentación de temas</li> </ul> </li> </ul>

## MARCO DE FUNCIONAMIENTO DE LA DIREX

A NIVEL INTERNO	A NIVEL EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dirección Superior</li> <li>■ Junta Directiva de Consorcios</li> <li>■ Consorcios (CONODER, CONTEC, CONPLAC, CONSEC)</li> <li>■ Direcciones</li> <li>■ Redes de Especialistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estados Miembros, Observadores Permanentes, Asociados</li> <li>■ Agencias de Cooperación Bilateral</li> <li>■ Organismos Regionales</li> <li>■ Organismos Internacionales (de cooperación y financiamiento)</li> </ul>

## MACRO FUNCIONES DE DIREX

MACRO FUNCION	PRODUCTOS QUE GENERA
1. Promover, incrementar y cultivar las relaciones externas del IICA con países, agencias y organismos internacionales.	1. Establecimiento y consolidación de relaciones, alianzas concertadas, acuerdos suscritos, <i>joint ventures</i> concretadas con comunidad cooperante internacional.
2. Definir, de acuerdo con la visión global del Instituto y a las decisiones de sus órganos superiores, las políticas institucionales para el establecimiento de relaciones y vinculaciones con actores externos.	2. Lineamientos estratégicos y tácticos para las relaciones externas del IICA.
3. Diseñar estrategias y mecanismos de relacionamiento con países y organizaciones internacionales.	3.1 Alianzas estratégicas con socios prioritarios. 3.2 Mecanismos concertados para complementar esfuerzos y recursos.
4. Establecer sistemas de información y de articulación de las relaciones externas del IICA.	4.1 Base de datos con caracterización y perfil de socios actuales y potenciales. 4.2 Sistema interamericano de relaciones externas. Red con Centros Regionales y ACT's. Sistema de monitoreo de relaciones externas del IICA.
5. Promover relaciones de cooperación e intercambio entre Estados Miembros.	5.1 Programa de Cooperación Técnica Horizontal.
6. Organizar y apoyar la realización:	6.1 Reuniones y eventos realizados exitosamente
a. Reuniones oficiales de los órganos del Instituto b. Foros y eventos que exijan la dinámica interna y externa	
7. Asesorar a la Dirección Superior y a los Consorcios en materia de relaciones externas.	7. Asesoría y orientaciones estratégicas

***RED INTERAMERICANA DE RELACIONES EXTERNAS***



## **RED INTERAMERICANA DE RELACIONES EXTERNAS**

Los cambios producidos en el contexto internacional (económico, político-social y ambiental) significan un importante reto para la agricultura, en función de las restricciones -y también de las oportunidades- que se le plantean. Por otra parte, los mandatos que emanan del proceso Cumbres de las Américas implican la construcción de una nueva modalidad de cooperación.

En el marco de la Agenda Interamericana, el IICA debe asumir una actitud más activa y proactiva para desempeñar nuevos roles en beneficio de una inserción efectiva de la agricultura ampliada en las prioridades nacionales y en los procesos de integración. Para ello, el Instituto debe fortalecer y profundizar su relacionamiento con los Estados Miembros, con los organismos internacionales de financiamiento y cooperación, con las organizaciones privadas y las de la sociedad civil.

Este relacionamiento implica el establecimiento de alianzas estratégicas, concebidas como una articulación de intereses reales y sostenidos, con una o más instituciones internacionales, intergubernamentales, regionales, nacionales, públicas o privadas, que coadyuven a potenciar las capacidades técnicas, financieras y humanas del Instituto, y a la vez, a consolidar y proyectar su imagen institucional.

Las relaciones externas constituyen un factor básico para consolidar y fortalecer la cooperación del Instituto, en los ámbitos hemisférico, regional y nacional. Para mejorar estos vínculos el Instituto desarrollará una Red Interamericana de Relaciones Externas que será alimentada por un flujo bidireccional de información. Dicha información será difundida a través de un sistema de comunicación del cual participan la Sede Central, las Direcciones de los Centros Regionales, las Agencias de Cooperación, las redes especializadas de profesionales y las diferentes instancias institucionales.

Esta Red permitirá el desarrollo de las siguientes acciones:

- ❖ Establecer mayor congruencia en las relaciones externas del Instituto con aquellos países cooperantes y organismos internacionales afines con las Areas Estratégicas y las prioridades regionales y nacionales.
- ❖ Identificar países cooperantes, instituciones u organismos con los cuales sea factible establecer alianzas, para atender demandas de cooperación de los Estados Miembros.
- ❖ Detectar posibles fuentes de recursos externos para el desarrollo de acciones de interés de la Institución y de sus Estados Miembros.
- ❖ Darle seguimiento a las acciones que se llevan a cabo con diversas contrapartes, y mantener informadas a todas las instancias del Instituto sobre los resultados de esas acciones.
- ❖ Proyectar la imagen institucional.
- ❖ Potenciar las alianzas estratégicas ya existentes, y generar otras nuevas.
- ❖ Contar con mejores criterios para la toma de decisiones y poner en marcha mecanismos operativos de coordinación y de intercambio de información entre las diferentes instancias que conforman la Red (Direcciones de Consorcios, Direcciones Regionales y Agencias de Cooperación).

## **1. Objetivos de la Red**

La DIREX por medio del establecimiento de la Red Interamericana de Relaciones Externas, mantendrá articuladas estas relaciones del Instituto mediante un flujo bidireccional de información que será retroalimentado por las diferentes instancias institucionales que integran la Red. Para ello se desarrollarán sistemas de información de inteligencia e información relevante sobre las agencias y organismos de cooperación internacional.

## **2. Fuentes de información**

Sedes o Direcciones Regionales para América Latina de los organismos de interés, Coordinadores de Relaciones Externas en los Centros Regionales, Representantes del IICA, Directores Regionales, Consorcios y DIREX (por medio de contactos, de documentos oficiales, de páginas web, etc.).

## **3. Puntos focales/enlaces**

Especialistas del IICA, Coordinadores de Relaciones Externas en los Centros Regionales, Representantes en las Agencias de Cooperación Técnica del IICA, Directores Regionales, Gerentes de los Consorcios, Directores de la Sede Central y DIREX.

## **4. Mecanismos para la puesta en operación de la Red**

### **4.1 Primera etapa diseño**

La DIREX diseñará una propuesta que someterá a consulta a una muestra de los puntos focales.

Capacitación de los usuarios de la Red: la DIREX brindará capacitación a los puntos focales sobre su uso, las variables que integran la Red y sus ventajas. Ello permitirá adicionalmente la validación y el mejoramiento de la Red.

Período de prueba: se someterá a un período de prueba, para posteriormente introducirle las mejoras necesarias.

### **4.2 Segunda etapa Operación de la Red**

La DIREX difundirá y retroalimentará a través de la Red Interamericana a todas las unidades del IICA (Dirección General, Subdirección General, Directores de la Sede, Consorcios, Direcciones Regionales y ACT) información procesada para la puesta en común y toma de decisiones en los diferentes niveles y ámbitos del Instituto.

La Red será alimentada por un flujo de información bidireccional, la cual se mantendrá actualizada. La actualización de esta información se realizará mensualmente, con base en la información brindada por todos los puntos focales.

### **4.3 Tercer etapa Monitoreo**

A través de la Red la DIREX dará seguimiento a la evolución estructural y coyuntural de las políticas, programas, planes de los organismos financieros y de cooperación.

Conocer y dar seguimiento a los mandatos y prioridades que se derivan de las Cumbres y reuniones claves del sector agrícola.

Identificar nichos con potencialidad.

## **5. Insumos requeridos para el establecimiento de la Red:**

- 5.1** Definir y dimensionar el tipo de información que se requiere para que fluya dentro de la Red.
- 5.2** Una vez caracterizada la información, se deben determinar las variables claves para alimentar la red.
- 5.3** Definir los tipos de reportes para la salida de información que se consideren de utilidad para mantener actualizados a todos los puntos focales incluyendo a la DIREX como núcleo central.
- 5.4** Diseñar con la colaboración de un consultor y el soporte de la Dirección de Informática, el software específico que se requiere para este tipo de Red, así como definir los requerimientos técnicos necesarios en términos de hardware.

## **6. Algunos tipos de información requerida para que fluya dentro de la Red**

### **6.1 Sistema de inteligencia e información:**

- a)** Se requeriría información sobre los mandatos y prioridades que surgen de los siguientes eventos:

Cumbres de las Américas Iberoamericanas y procesos de integración regional y hemisférica, así como información sobre foros y comités relacionados con éstos, ejemplo: ALCA. Adicionalmente se solicitaría nombre del evento, el temario, fecha y lugar del mismo.

Principales reuniones, seminarios, talleres y conferencias y acontecimientos que tienen lugar en los organismos de contraparte. Esto incluiría nombre del evento, el temario, fecha y lugar del mismo.

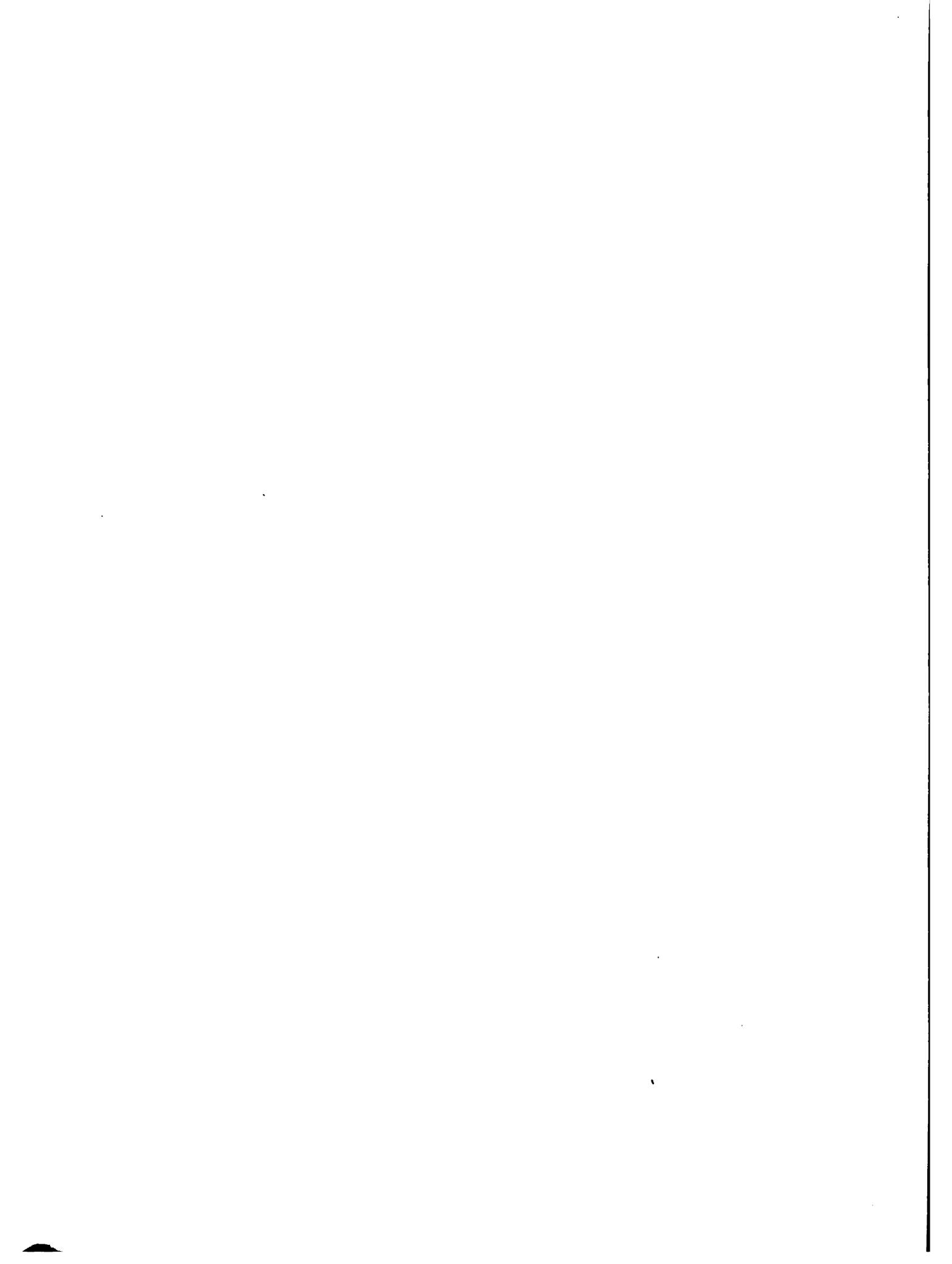
- b)** Identificación de prioridades, objetivos y áreas de interés de los organismos de cooperación financiera y técnica (con el objeto de hacer luego un "match" con el IICA):

Esto incluiría:

- Perfil resumido del organismo
- Políticas y orientaciones vigentes del organismo, así como su actualización en función de los cambios que se generen en éstas en el transcurso de tiempo.
- Modalidades de cooperación del organismo (categorías de financiamiento, requisitos y formatos de solicitud para acceder a cada una de ellas)

- **Unidades y funcionarios claves dentro de la organización con las cuales debemos establecer contacto para la negociación de posibles acciones conjuntas**
- **Relaciones actuales entre el IICA y el organismo, tanto de las acciones en ejecución, como de aquellas en negociación.**
- c) **Identificación de misiones que realizan en el hemisferio funcionarios de los organismos de interés del IICA, ya sean estas de identificación, de evaluación ex-ante, durante y ex-pos.**
- d) **Ayudas memoria de las reuniones sostenidas por funcionarios del IICA con funcionarios de contrapartes o potenciales contrapartes, ya sea en la Sede, Centros Regionales, ACT, o en las representaciones, sedes regionales o sedes centrales de esos organismos.**
- e) **Información sobre los ciclos de programación y aprobación por parte de los organismos que deberíamos tener en cuenta para la negociación de posibles acciones conjuntas.**
- f) **Información sobre los topes de financiamiento de acuerdo a las diferentes modalidades de cooperación.**

***PROPUESTA SOBRE EL ROL DE LOS COORDINADORES  
REGIONALES DE RELACIONES EXTERNAS***



## **Funciones y articulación institucional de los Coordinadores Regionales de Relaciones Externas**

### **I. Antecedente:**

En la Reunión Ordinaria de la Junta Directiva 04/98, se tomó la decisión 38/98 JD4, que señala lo siguiente:

"El Director de DIREX después de consultar con los Directores de los Centros Regionales, presentará a la Junta Directiva de los Consorcios la propuesta de funciones y de articulación institucional de los Coordinadores Regionales de Relaciones Externas.

Además se consideró: "Que si bien es cierto que los Coordinadores de Relaciones Externas se encuentran en el Operativo de los Centros Regionales, su **articulación funcional es con la DIREX.**"

### **II. Justificación:**

La designación de los Coordinadores Regionales de Relaciones Externas se justifica por la importancia que le otorga el Instituto al establecimiento, mantenimiento, e incremento de nuestro relacionamiento externo con organismos de diversa naturaleza, incluyendo el reforzamiento de los vínculos con los organismos regionales ubicados en su ámbito de acción en virtud de la especificidad de éstos.

### **III. Marco Operativo:**

Los Coordinadores utilizarán la capacidad instalada en cada Centro Regional y sus correspondientes Agencias de Cooperación Técnica para potenciar dicho relacionamiento.

Dado que su articulación funcional es con la DIREX, se establecerá un marco de acción que propicie una interacción permanente con esta Dirección, permitiendo así el intercambio de información y el apoyo mutuo en las gestiones que éstos emprendan.

En forma conjunta con la DIREX se establecerán una serie de instrumentos y mecanismos que faciliten el acceso, la sistematización y la retroalimentación de la información con base en las demandas y en la oferta de cooperación existente y potencial. Para estos efectos la Red Interamericana de Relaciones Externas será el instrumento básico.

### **IV. Marco funcional**

#### **4.1 Función principal:**

Asegurar a nivel regional, el establecimiento, desarrollo y consolidación de las relaciones externas del Instituto con organizaciones internacionales, públicas o privadas, universidades y ONG's, en función de las prioridades e intereses del IICA a nivel regional y hemisférico, mediante una coordinación estrecha con la Dirección del Centro Regional y la Dirección de Relaciones Externas.

## **4.2 Funciones específicas**

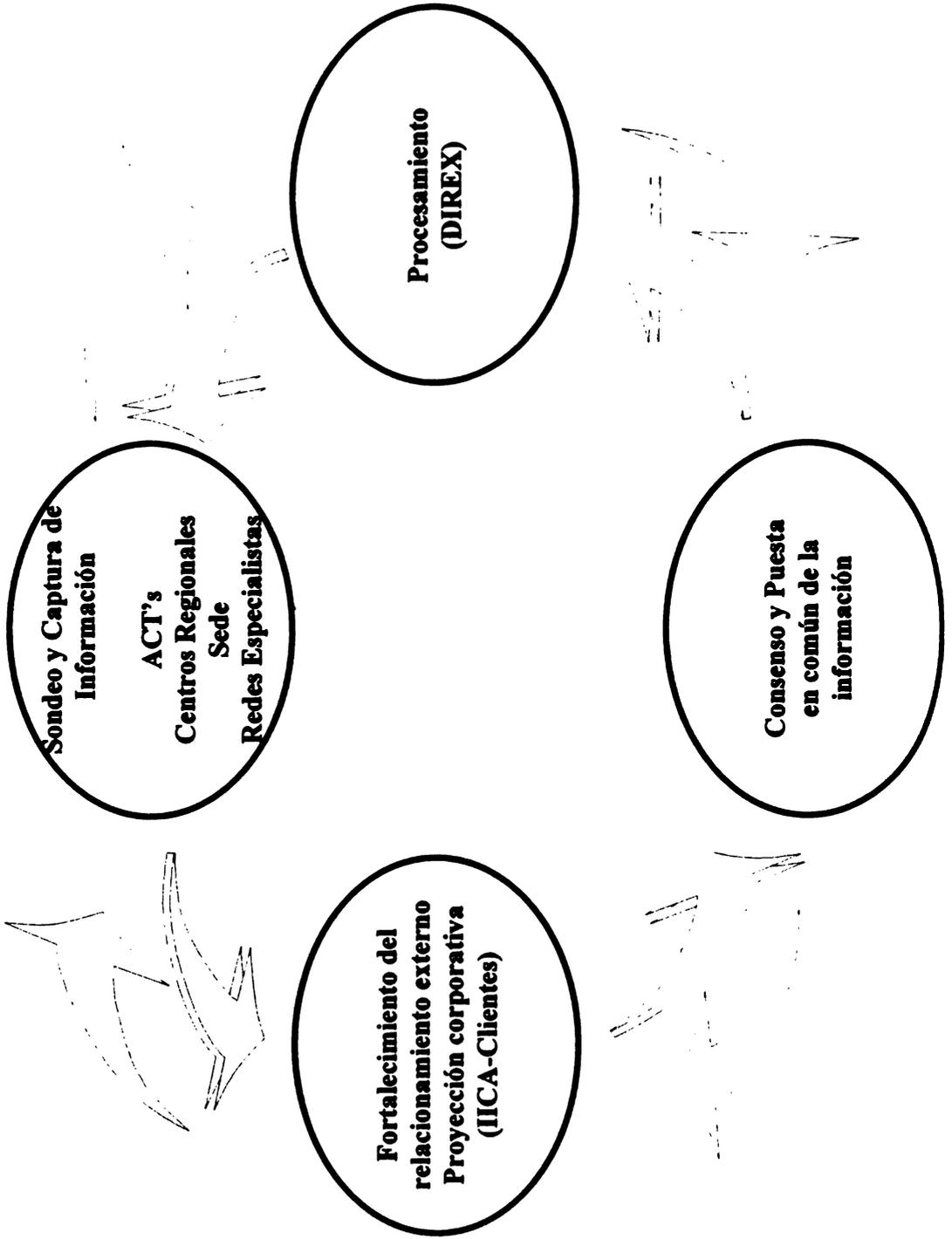
- \* Contribuir en la definición de estrategias comunes y elaborar estrategias diferenciadas de relacionamiento, según la naturaleza y ámbito en que se desenvuelve cada Coordinador.
- \* Reforzar el posicionamiento y manejo de la imagen corporativa, con el propósito de contribuir a ampliar el ámbito de acción y de proyección institucional del IICA.
- \* Proporcionar oportuna y sistemáticamente información estratégica para alimentar el funcionamiento de la Red Interamericana de Relaciones Externas, integrando relacionamientos, demandas, apoyos, insumos y productos.
- \* Constituirse en canales válidos de interlocución para integrar el conjunto de relacionamientos entre el IICA y sus aliados o potenciales aliados.
- \* Apoyar la revisión, análisis y seguimiento de proyectos, acuerdos, convenios, cartas de entendimiento y contratos interinstitucionales y con recursos externos, para aplicar de forma efectiva la política de relaciones externas del Instituto.
- \* Identificar las oportunidades para la captación de recursos externos, de acuerdo con el ámbito de acción de su competencia.
- \* Apoyar la preparación de propuestas de proyectos para búsqueda y movilización de recursos externos.
- \* Apoyar la promoción de actividades de capacitación a los técnicos del IICA en la región relativas a las posibilidades o condicionalidades de recursos externos disponibles en cada región.
- \* Participar en la organización y la realización de eventos de capacitación que fortalezcan nuestra capacidad de negociación ante terceros.

## **Propuesta para realizar un Taller con los Coordinadores Regionales de Relaciones Externas**

**Agenda. Se proponen los siguientes temas:**

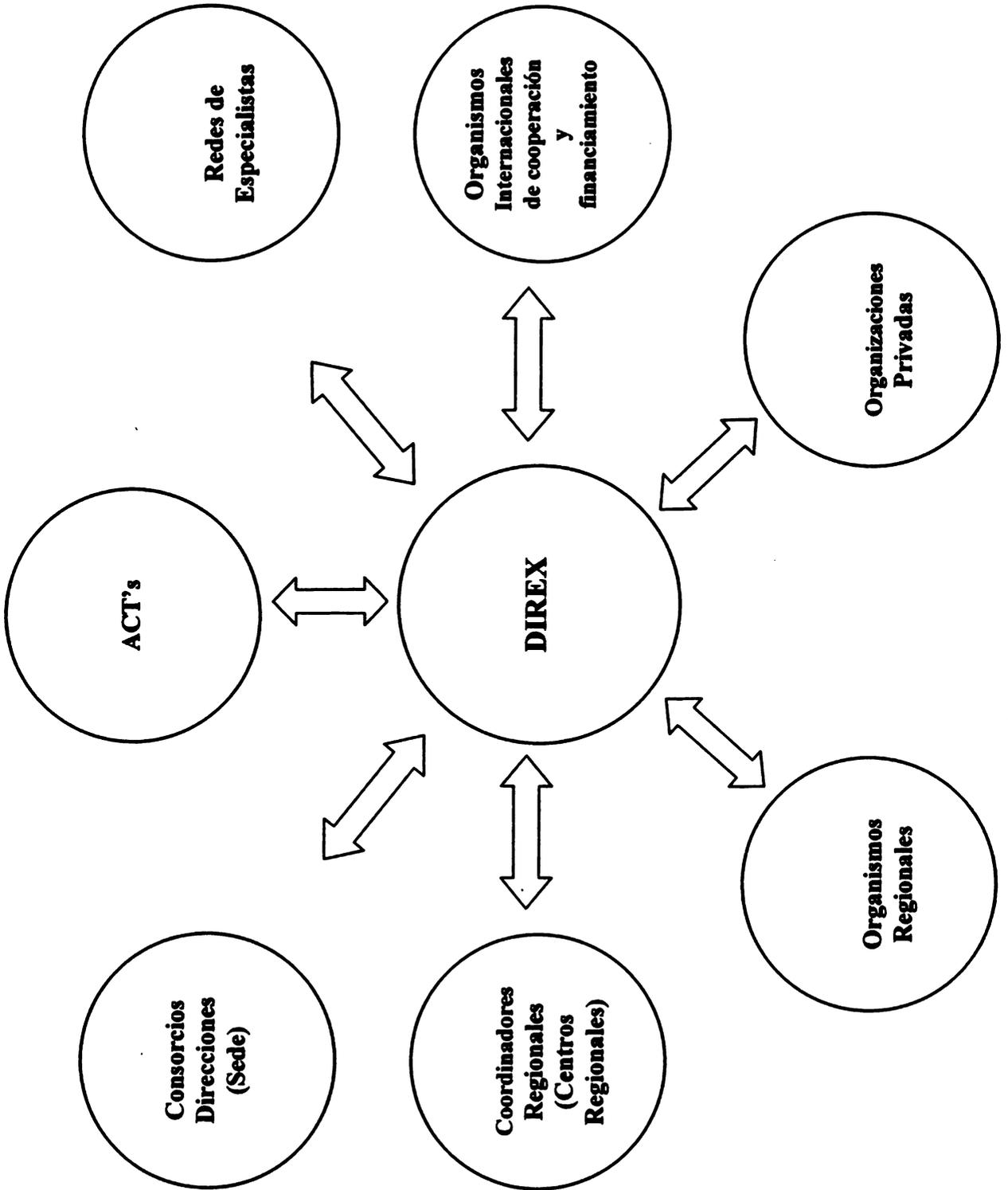
- a. Importancia de las Relaciones Externas dentro del IICA, el rol de la DIREX y el rol de los Coordinadores Regionales. (Director de Relaciones Externas, Ariel Rivera Irías, Expositor).**
- b. Validación de las políticas institucionales de relacionamiento con aliados prioritarios (trabajo en grupo).**
- c. Planes de trabajo y ámbito de acción específico de cada Coordinador, exposición a cargo de cada Coordinador.**
- d. Definición conjunta de lista de contrapartes prioritarias a nivel regional y hemisférico (trabajo en grupo).**
- e. Definición conjunta de mecanismos institucionales de monitoreo y seguimiento de las relaciones con los socios o contrapartes (trabajo en equipo).**
- f. Exposición sobre la Red Interamericana de Relaciones Externas: expositor, Director de Relaciones Externas, Ariel Rivera Irías. Posteriormente a esta exposición se trabajaría en grupo para definir por consenso la Red, sus componentes y plan piloto para su implementación. (Se sugiere que la Red arranque con una muestra de los puntos focales constituida por los Coordinadores Regionales de Relaciones Externas).**

## Flujo Bidireccional de Información



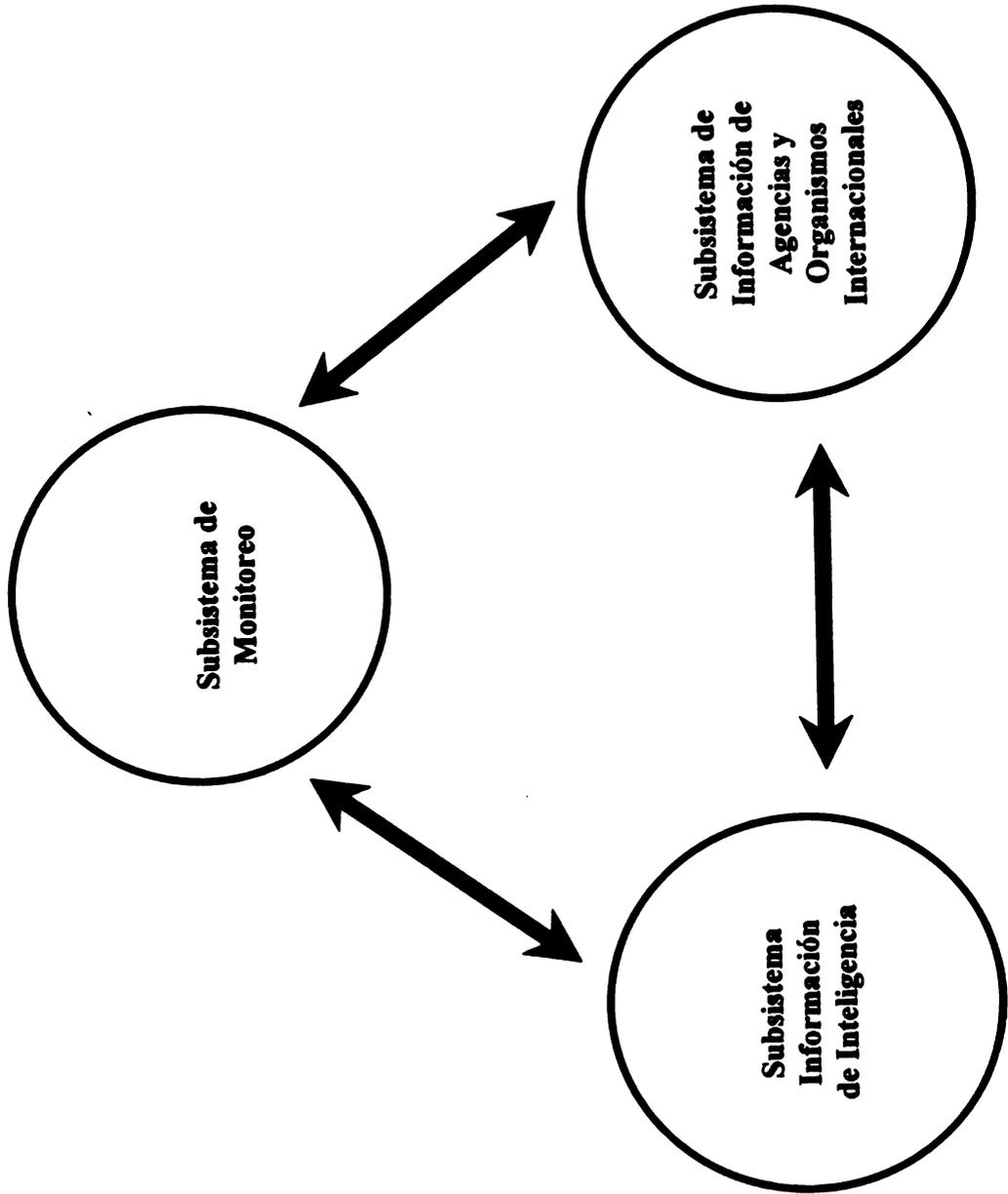
# Componentes de la Red

## Actores



# Componentes de la Red

## Sistema de Información





**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

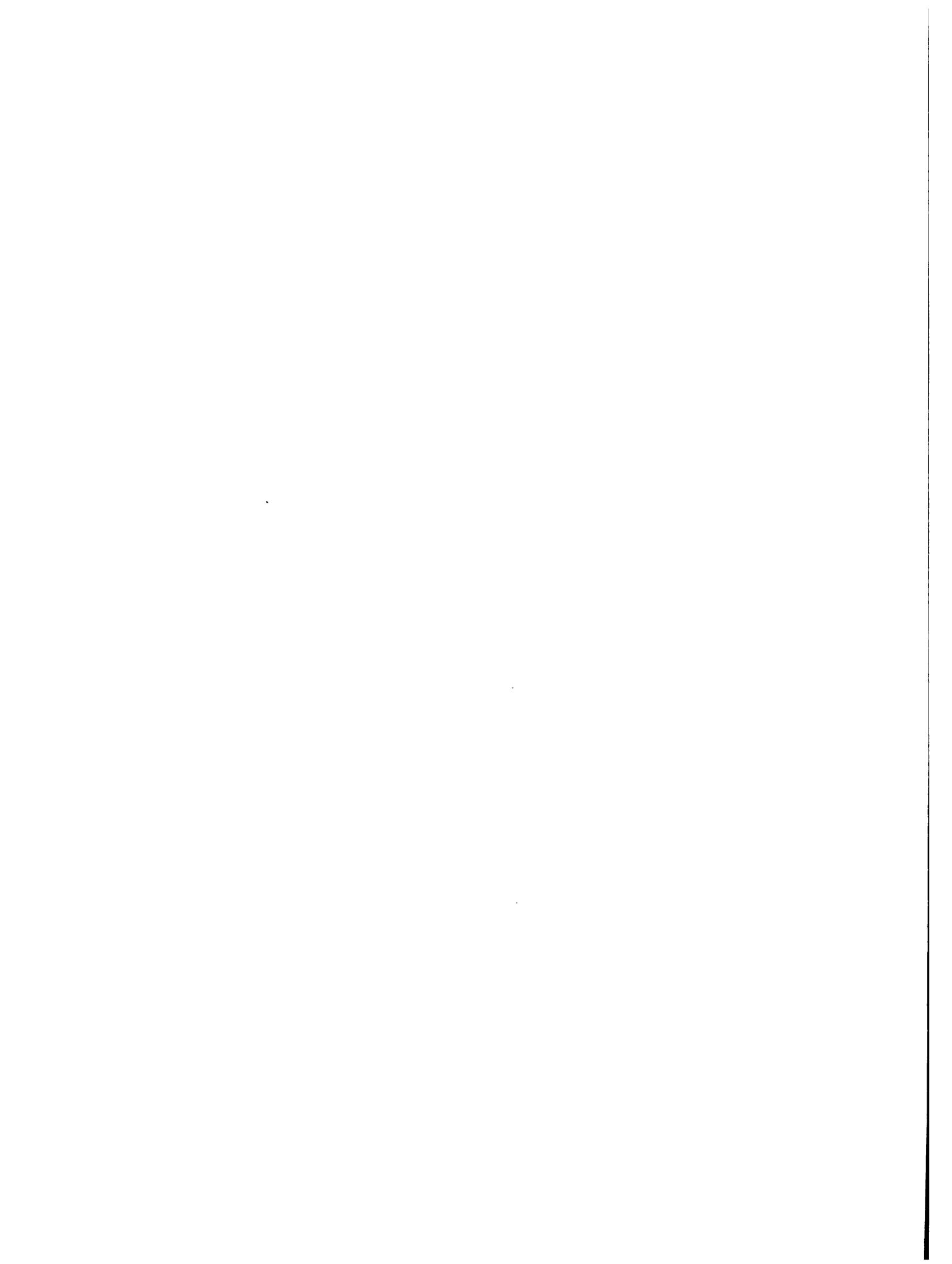
---

**PRESENTACION DE LA GERENCIA TECNICA**

**SR. GERARDO ESCUDERO**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



# INSIIUIO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

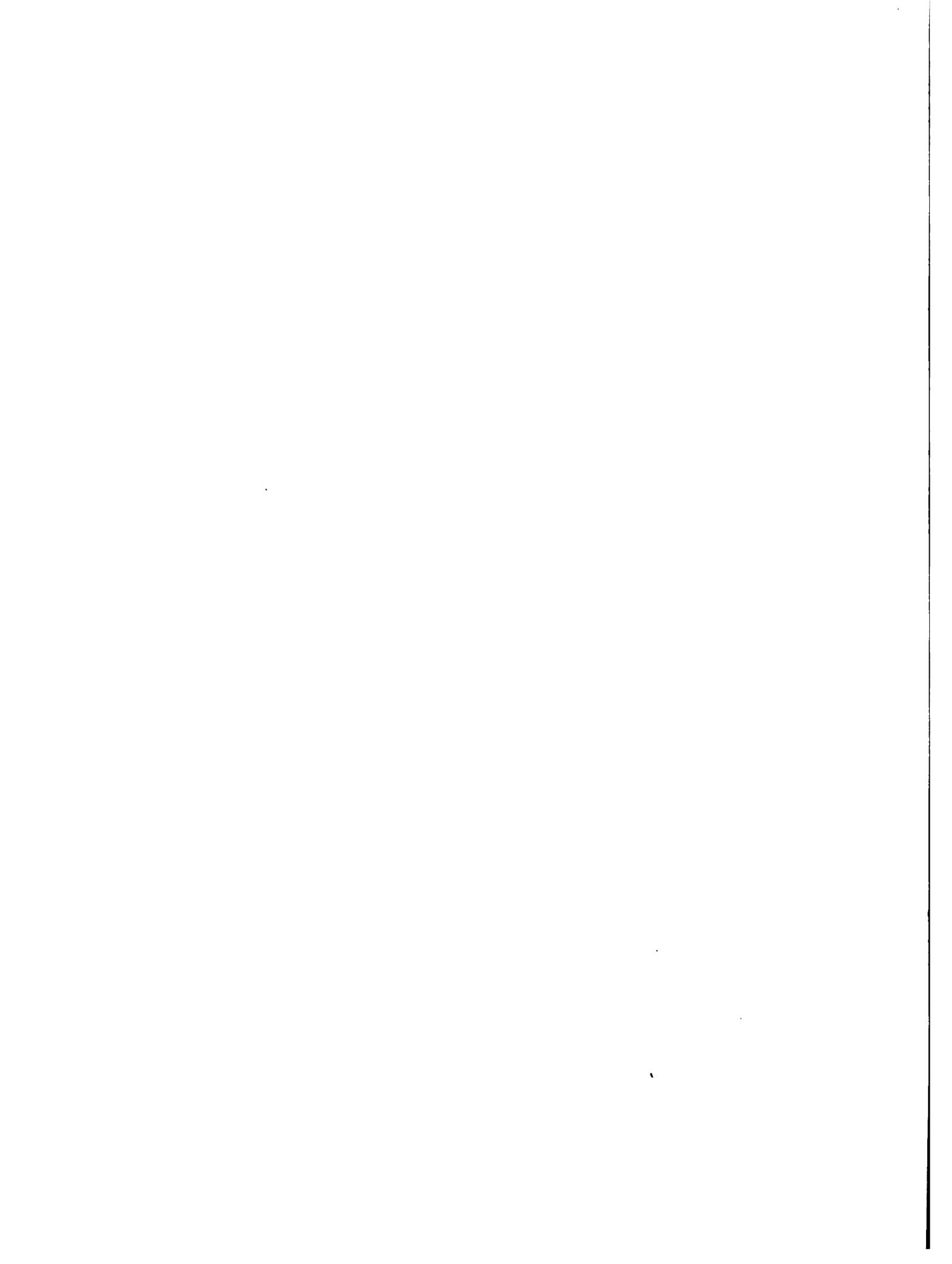


*“Más que una  
Institución....  
una Red de  
Cooperación  
Hemisférica!”*

117

# IICA



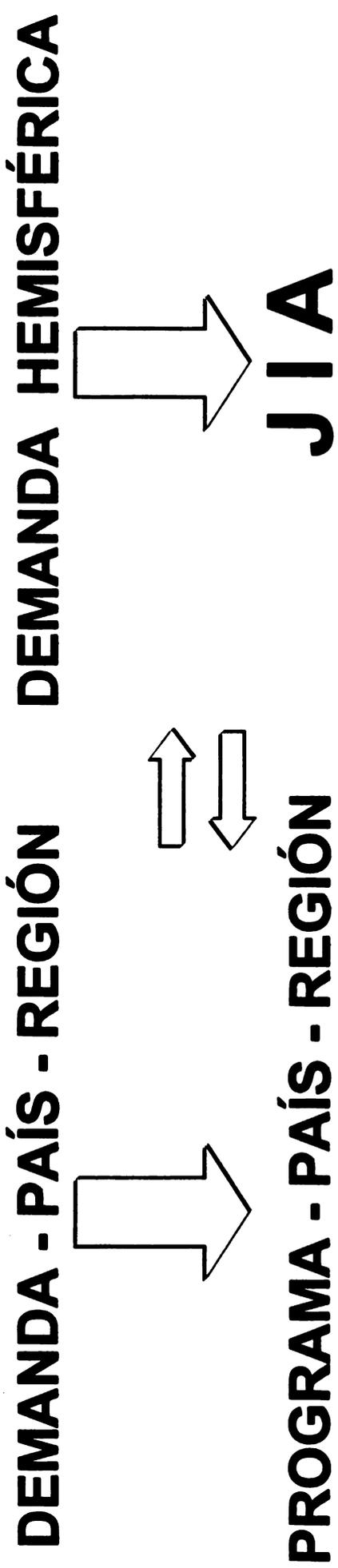


## **EXPOSICIÓN DEL CONSORCIO TÉCNICO**

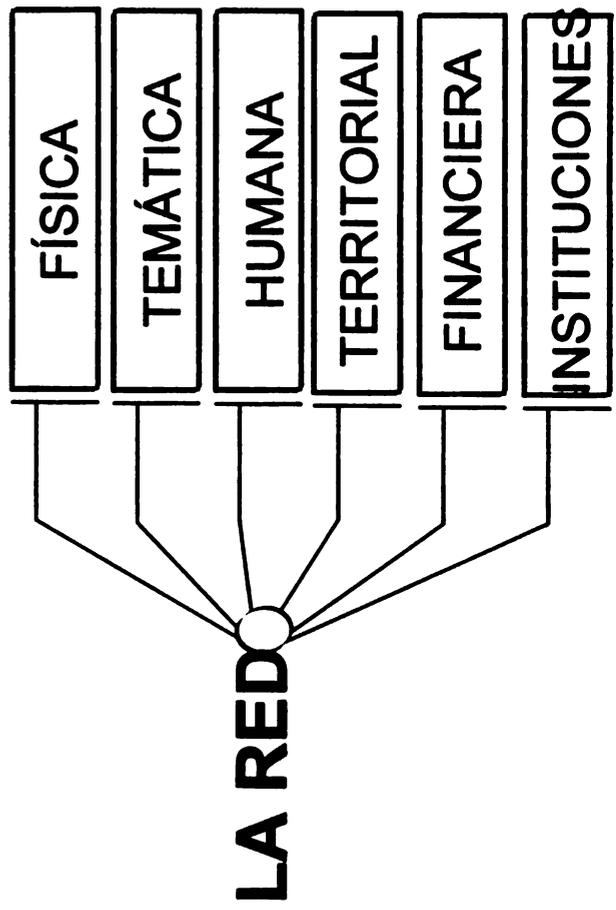
- **OBJETIVO**  
LOGRAR EL COMPROMISO DE ARTICULAR EL CONSORCIO TÉCNICO Y EL CONSORCIO DE LOS CENTROS REGIONALES A TRAVÉS DE MECANISMOS ESPECÍFICOS QUE PERMITAN CONSOLIDAR UNA IDENTIDAD TÉCNICO-TEMÁTICA CORPORATIVA INTEGRADA (ITCI)

# ORDEN DE LA EXPOSICIÓN

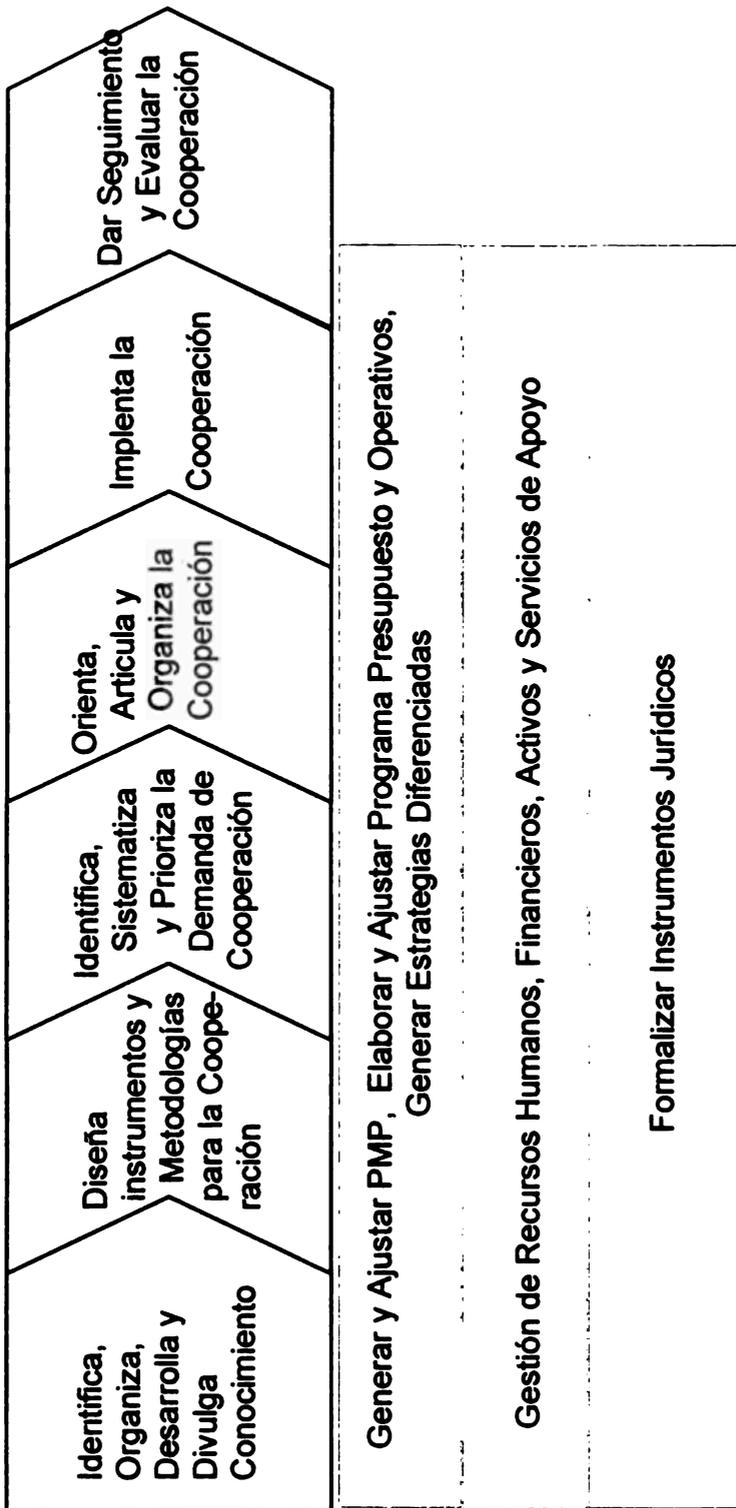
LOS DOS CONSORCIOS OPERANDO. 1er Semestre de 1998	20'
EL GRAN RETO	5'
LA PROPUESTA	8'



**LA GRAN VENTAJA = LA COBERTURA HEMISFÉRICA**

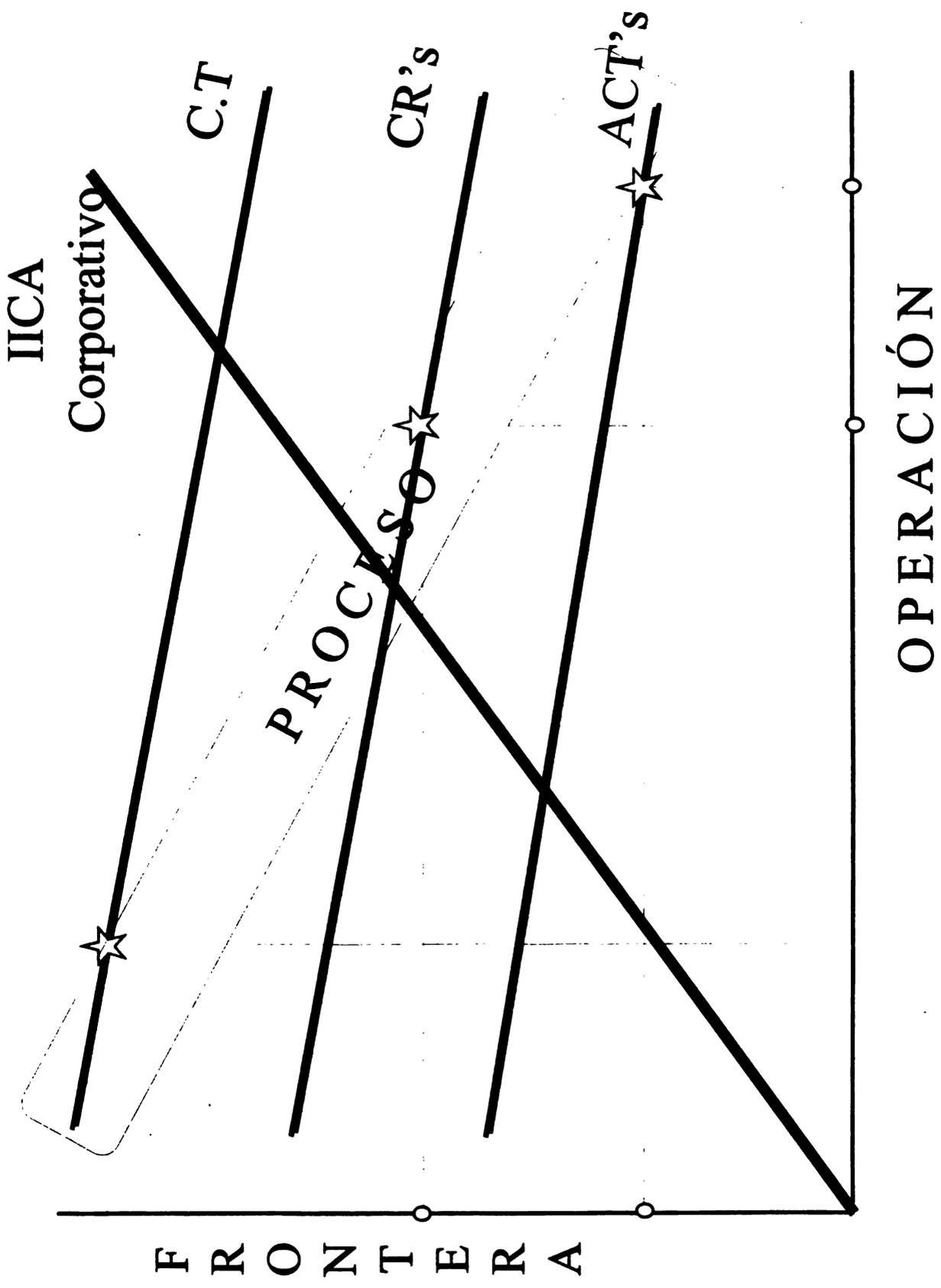


# CADENA DE VALOR DEL IICA COOPERACIÓN

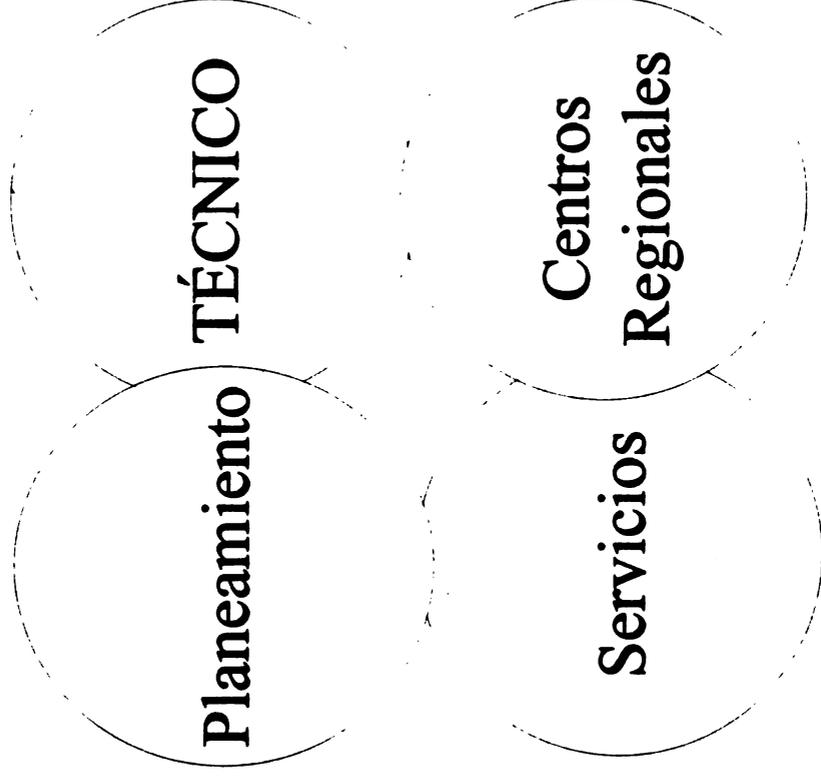


**Satisfacer las Necesidades y los Clientes**

**Satisfacer las necesidades de los 'share holders'**

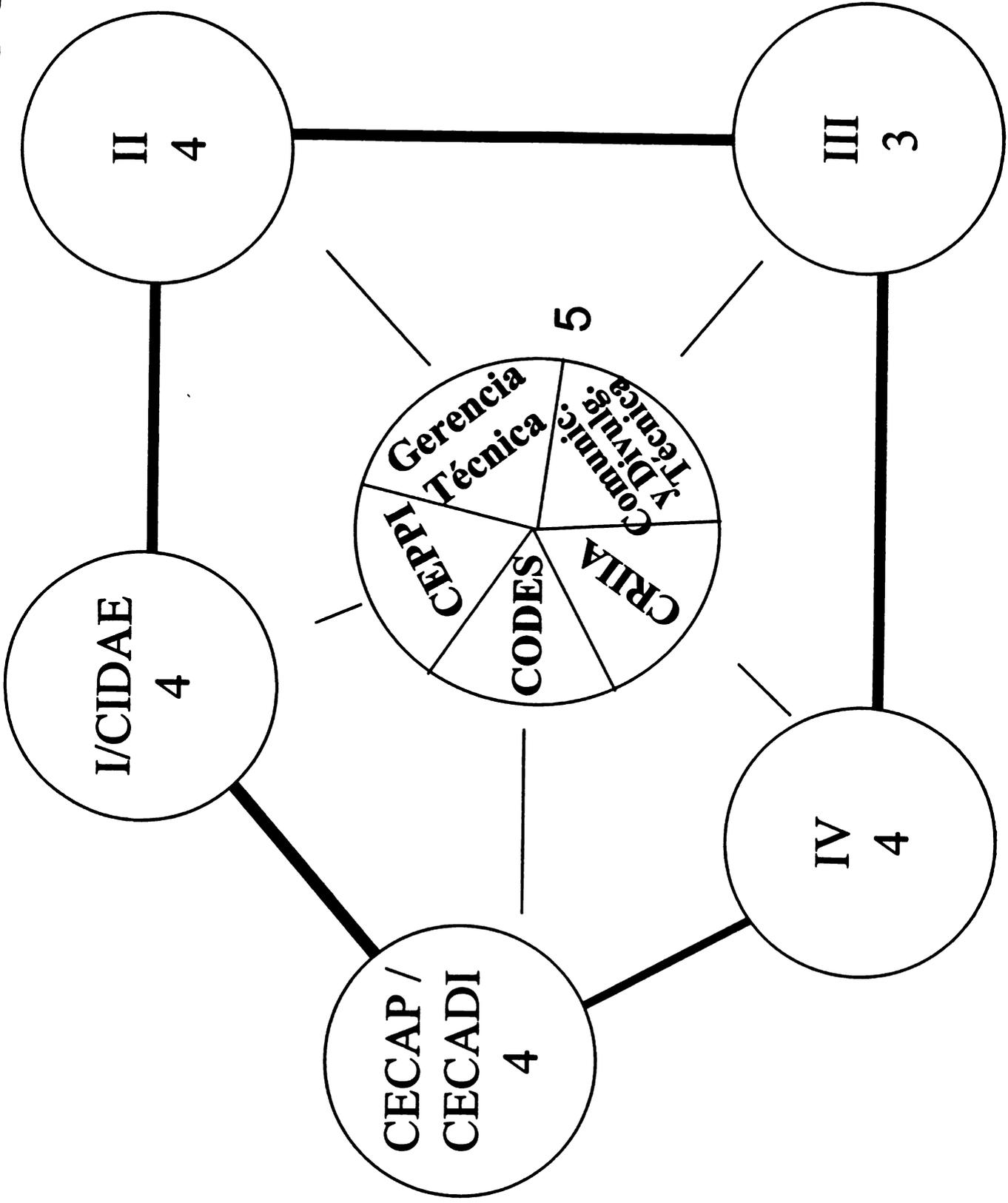


# CONSORCIOS

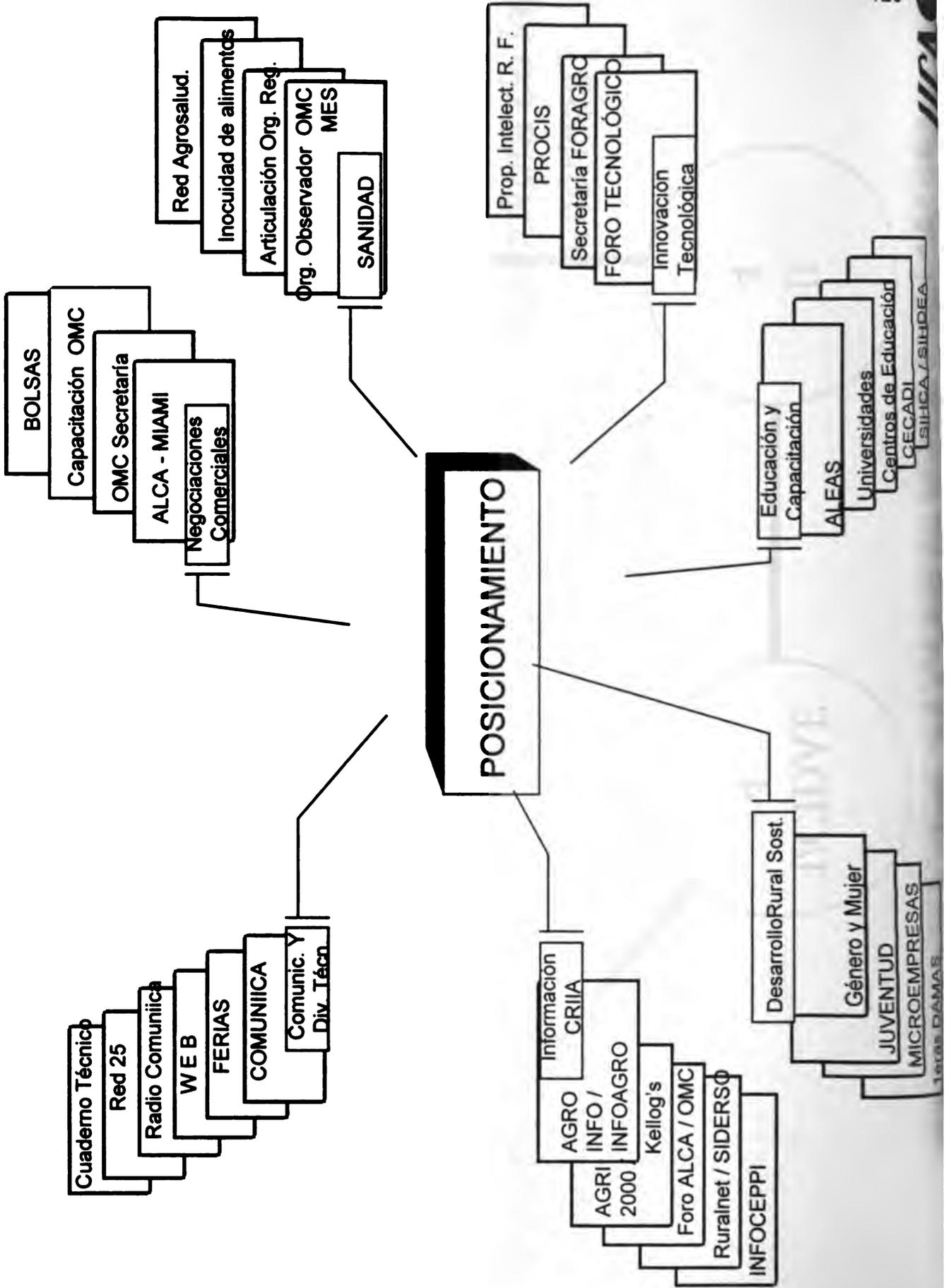


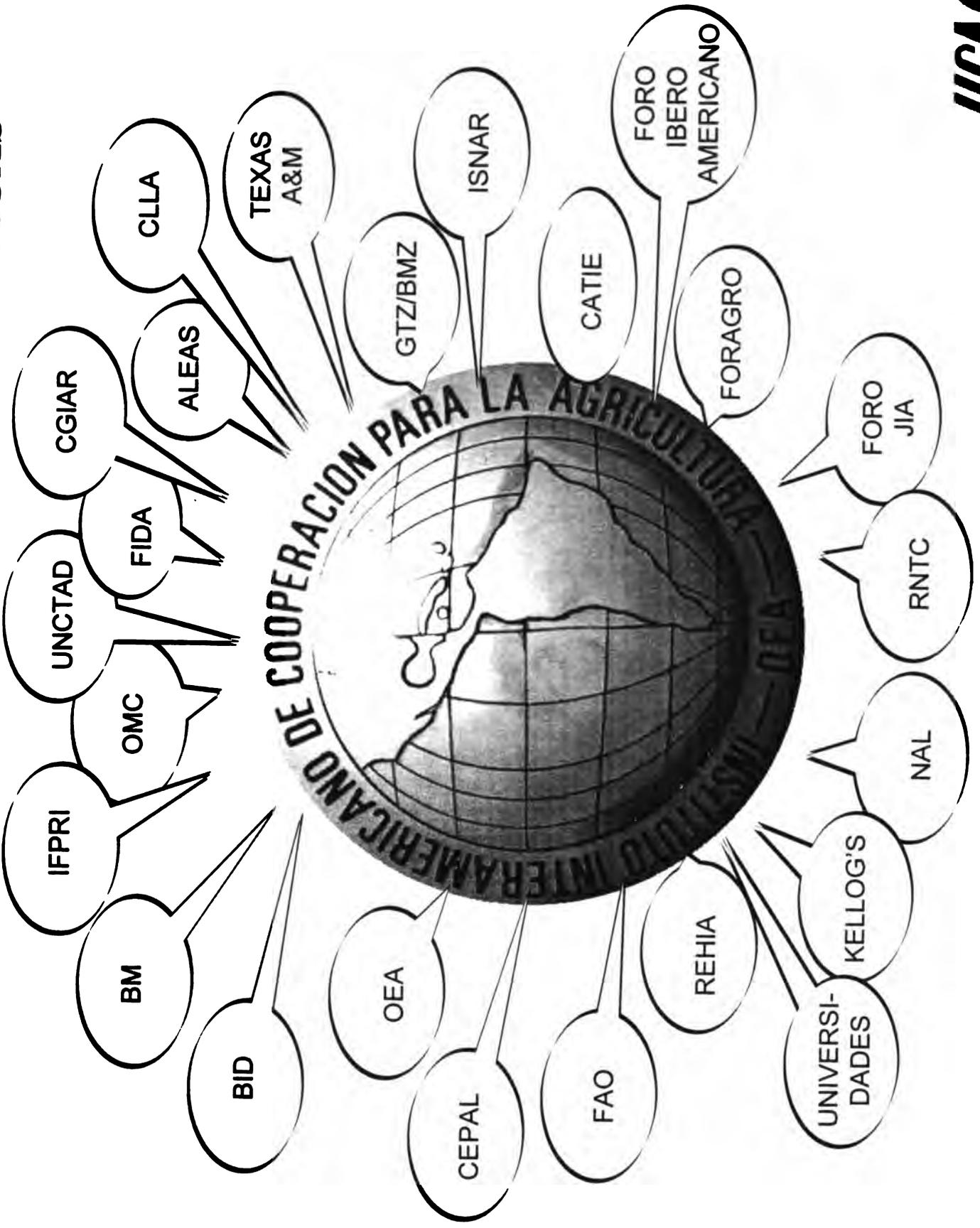
*“Unidos por la  
Agricultura de las  
Américas”*

*“Unidos para la  
Agricultura de las  
Américas”*



# HACIA UN POSICIONAMIENTO COMPARTIDO





# MAPA

# TEMÁTICO

# 1998

Asunción Responsabilidad  
WEB desconcentrado

Aportes al PMP 1998-2002

Apoyo a constitución del  
CRIIA

Misión IICA / Texas A/M  
USA

Apoyo a AGROINFO

Ponencia  
GEPLACEA  
ALCA: Objetivos y  
Alcances (Honduras)

ALCA/OMC IICA/FAO  
- Miami

Análisis de Comercio CARICOM  
Trinidad y Tobago

Establecimiento Red  
SAGAR (México)

Apoyo Programa País  
México y Costa Rica

Participación Foro Situación y  
Perspectivas de la Producción  
de Granos Básicos.  
Guatemala

Capacitación Instrumentos  
Técnicos/legales del comercio  
Internacional (Rep.  
Dominicana)

Capacitación Mercadeo  
e Integración (Jamaica)

Apoyo INTRANET  
Costa Rica

Asesoría a  
Mercanet (C.R)

Sistema de Información  
Mercados y Precios Interna-  
cionales (Nicaragua)

ter Coloquio Académico  
ALCA. C.R.

Apoyo Presi.  
Minis.  
ALCA. C.R.

INFOAGRO  
(Costa Rica)

Apoyo INTRANET  
Venezuela

Apoyo al desarrollo del Sistema  
de Información UPEB/IMA.  
Panamá

Preparación Seminario  
Comercio y Negociaciones  
IICA-FAO-BM  
Chile

Exposición en Cartagena  
Misión Rural

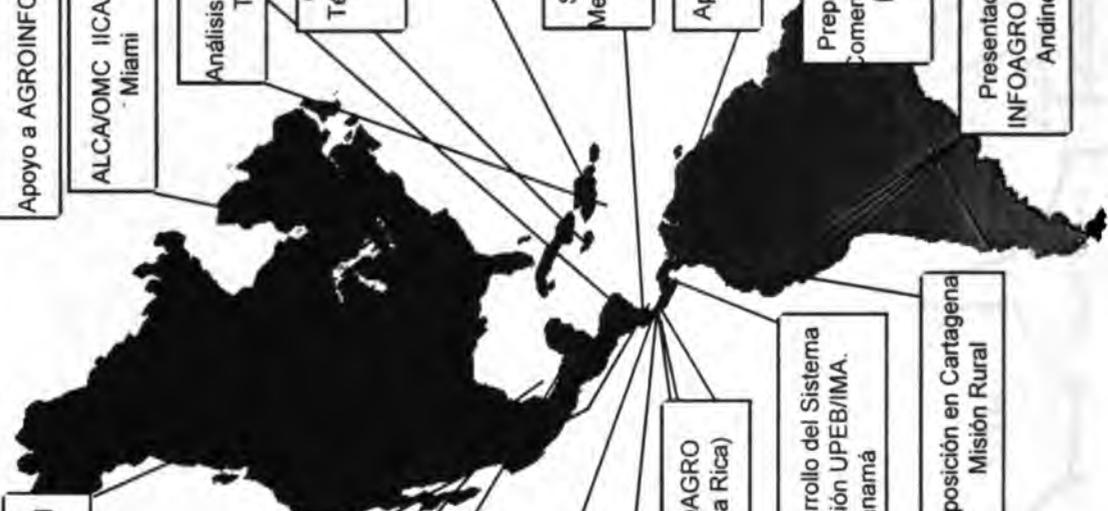
Presentación  
INFOAGRO países  
Andino

Red Técnicos en  
Comercio

Acuerdo IICA / OMC  
Capacitación

Apoyo a solicitud de  
ICA observador OMC

Capacitación Taller  
Comercio Agrícola  
SELA/UNCTAD.  
Ginebra, Suiza



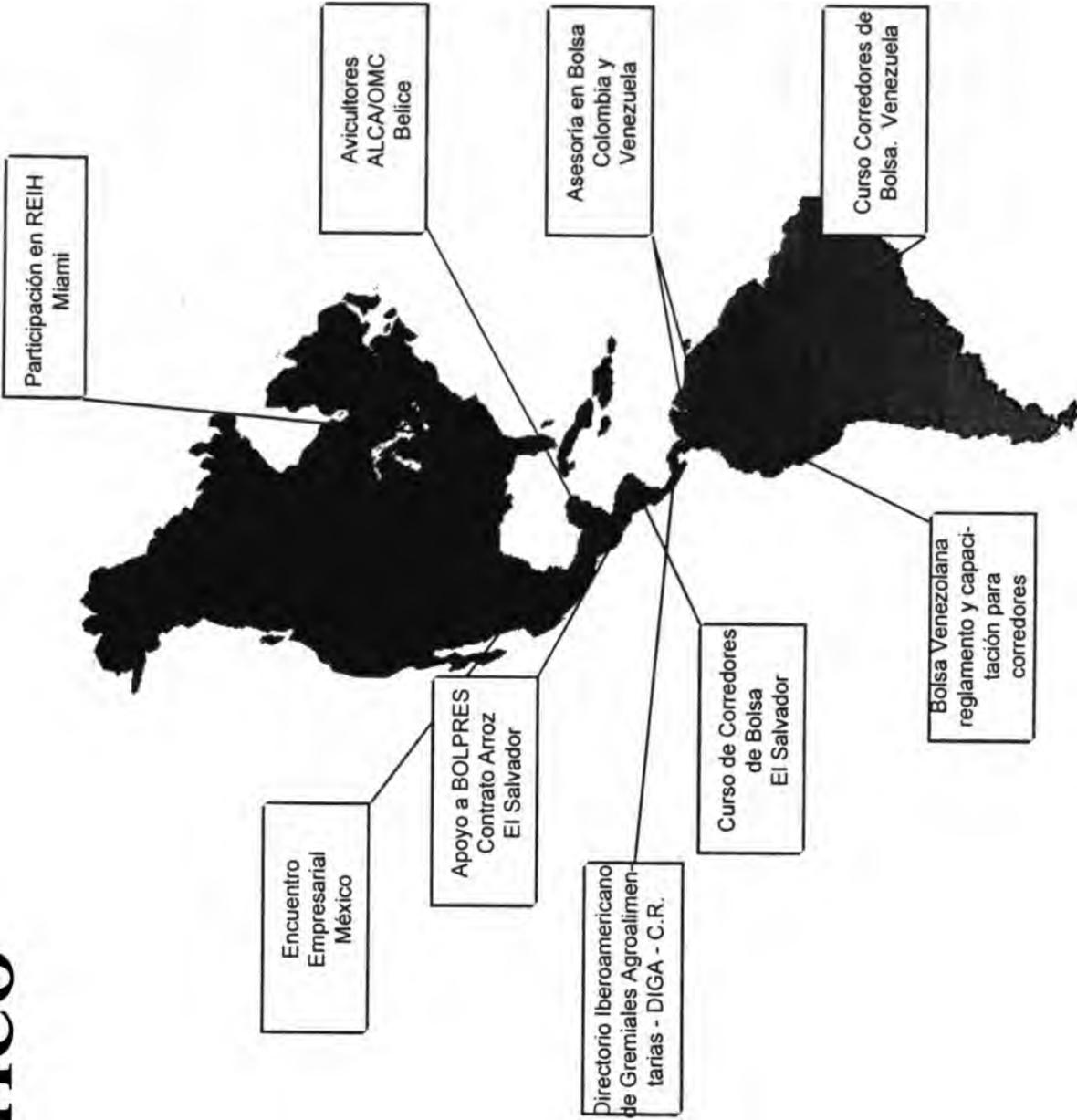
- Libro: Análisis de Política  
IICA / CTZ  
- Libro: La Participación

- Documento: Institucionalidad para  
el Desarrollo Rural  
- Consulta: Interamericana temas

# TEMÁTICO

## 1998

### CIDAE



Encuentro Empresarial Mercosur, Chile, UE España

Capacitación y apoyo técnico Encuentro empresarial y Feria Alimentaria, Barcelona España

# MAPA TEMÁTICO 1998

Contribución a la Cartera de Proyectos del C.T. Biodiversidad Amazónica Procritrópicos

Colaboración IICA / ISNAR Admon. De la Investigación

Manejo Intersectorial de Agua IICA / GTZ

Colaboración Recursos Genéticos

Apoyo al Seminario SIECA IICA Propiedad Intelectual Centroamérica

# ÁREA II

Preparación Workshop Innovación

Metodologías de Evaluación Ex ante de impacto de la Investigación

Colaboración de Proyecto en Extensión y logro de recursos BID Col., Arg., Mex., C.R.

Foro Tecnología (FORAGRO) Secretaría Técnica

Apoyo al diseño de Prioridades de FONTAGRO

Convenios Procritrópicos Prociandino, Promecatife

Apoyo a Procaribe

Evento Ciencia por la Vida /FORAGRO

Colaboración IICA-U Campiñas

Análisis / Innovación Argentina y Brasil

Asunción Responsabilidad WEB desconcentrado

Apoyo a constitución del CRIIA

Aportes al PMP 1998-2002

Misión IICA /Texas A&M

Apoyo Creación PROCINORTE

Apoyo Programa País México y C.R.

Conferencia Desarrollo Rural y Extensión

Apoyo al CENTA

Apoyo Colciencias y Corpica

Conferencia Evento Cartagena / misión rural

Lineamientos de Cooperación IICA/PROCIS

Misión IICA / GTZ / ISNAR Holanda y Alemania



## ÁREA III



WEB descentrado

Aportes al PMP 1998-2002

Misión IICA / Texas A&M

Contribución a la Cartera de Proyectos del C.T. Caribe

Apoyo Programa País México y C.R.

Seminario Internacional Inocuidad de Alimentos México

Reunión para armar programas de Sanidad C.R., Mex., Venez.

Apoyo al Seminario Nacional sobre medidas sanitarias y fitosanitarias (Costa Rica)

Apoyo al proyecto del Caribbean Amblyomma Program

Preparación reporte Cochinita Rosada Caribe

Apoyo a la elaboración del Proyecto Regional de Sanidad del Sur

Elaboración folleto de Sanidad Agropecuaria

Taller Especialista en Sanidad. Costa Rica

Manual para la orientación de la cooperación técnica en Sanidad

Planeación y Coordinación de la XIV reunión del GICSA

Programa de erradicación de fiebre porcina clásica y modernización de los sistemas nacionales de salud Haití y Rep. Dominicana

Fondo de Emergencia en Sanidad, Caribe

Coordinación IX Reunión del GICSV. Trinidad y Tobago

Secretaría Técnica del GICSV

Taller visión de los Productores ante la Privatización de los Servicios Veterinarios Parvet Bolivia

Reformulación del Reglamento del fondo de emergencia de Sanidad Agropecuaria

Reunión en Asuntos emergentes en enfermedades y plagas. C.R.

Instrumentación de la Red Hemisférica AGROSALUD XXI

Participación 66va sesión del comité internac. De la OIE / Francia

Solicitud a la OMC / IICA observador permanente en grupo medidas sanitarias y coordinador de las Américas





# MAPA TEMÁTICO 1998

Asunción Responsabilidad  
WEB desconcentrado

Apoyo a AGROINFO

Aportes al PMP 1998-2002

Apoyo a constitución del  
CRIIA

Misión IICA /Texas A&M

3 Cursos, m Talleres sobre sistematización de la Enseñanza; planeamiento estratégico, y formación RRHH

Apoyo Programa País  
México y C.R.

Curso: Liderazgo y Planificación  
Estratégica (Costa Rica)

Programa de Modernización de la Escuela  
de Agronomía UNA  
(Costa Rica)

Coop. Transformación del Depto  
De Ciencias Agrop. Costa Rica

Cooperación Facultad de Medicina  
Veterinaria y Taller Planificación  
Estratégica aplicada a la EAS  
Guatemala

Diseño y puesta en marcha  
del CECADI; capacitación  
del personal; elaboración  
de 4 módulos en proceso  
DRS, Comercio ventanas  
de sostenibilidad.  
Interconexión México-Costa  
Rica-USA

Misión Rural

Taller: Estrategias para docentes  
de facultades de Agronomía Tingo  
María (Perú)

Estudio de Caso: Autofinanciamiento  
Facultad de Agronomía Universidad de  
Chile



Asesoría Universidad Nacional PHU; estudio de  
caso modernización del ISA; plan piloto para el mejoramiento  
de la educación rural (Rep. Dominicana)

Avance en montaje SIHDEA y Programación  
(Panamá)

15 cursos, talleres, seminarios, logrados en Liderazgo, gestión  
empresarial, revisión curricular, metodología de impacto, juventud  
rural, planes estratégicos, perfiles académicos, organización y  
elaboración de materiales didácticos, cooperación gerencia (Nicaragua)

Participación Taller Internacional panl de Acción para la Trnsfor-  
mación de la educación superior en ALC. Taller nuevas estrate-  
gias de Extensión. Participación Internacional sobre capacitación  
docente por educación a Distancia y Taller fortalecimiento  
organizacional y planificación estratégica para el cambio  
(Venezuela)

Taller Plan de Estudio  
Argentina

Preparación foro Regional de  
Educación y Mercosur

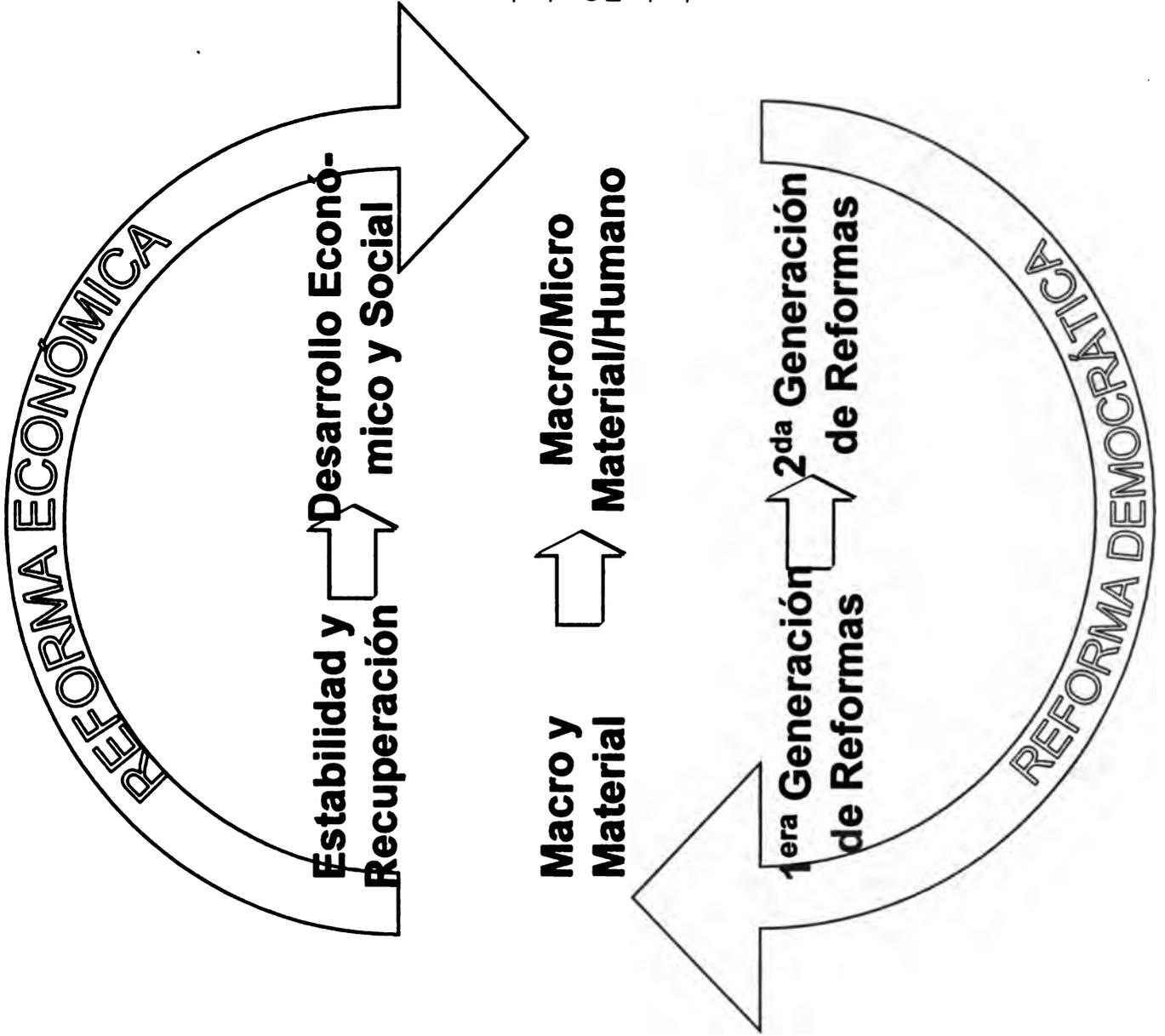
# CECAP- CECADI



# EL GRAN RETO

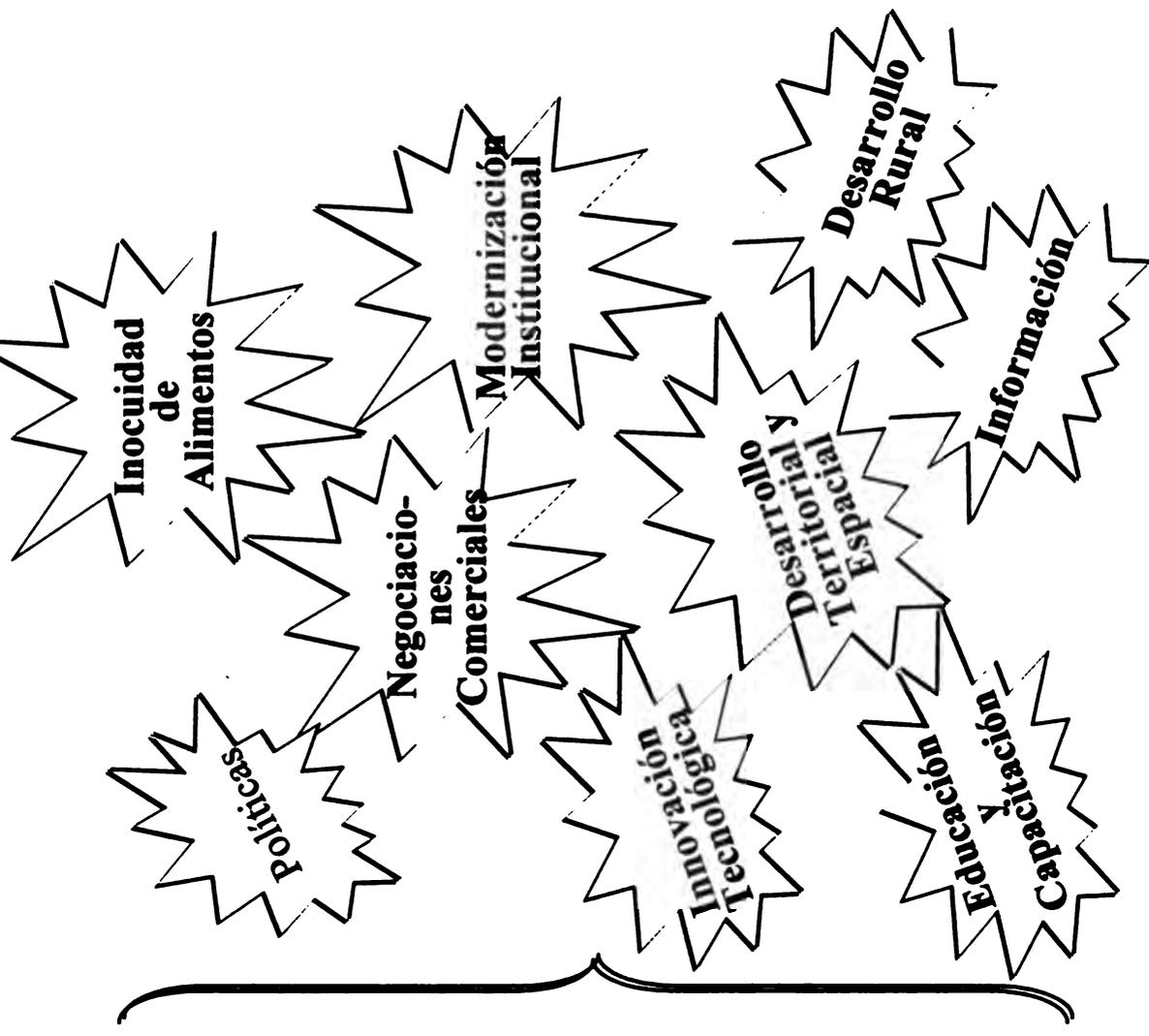


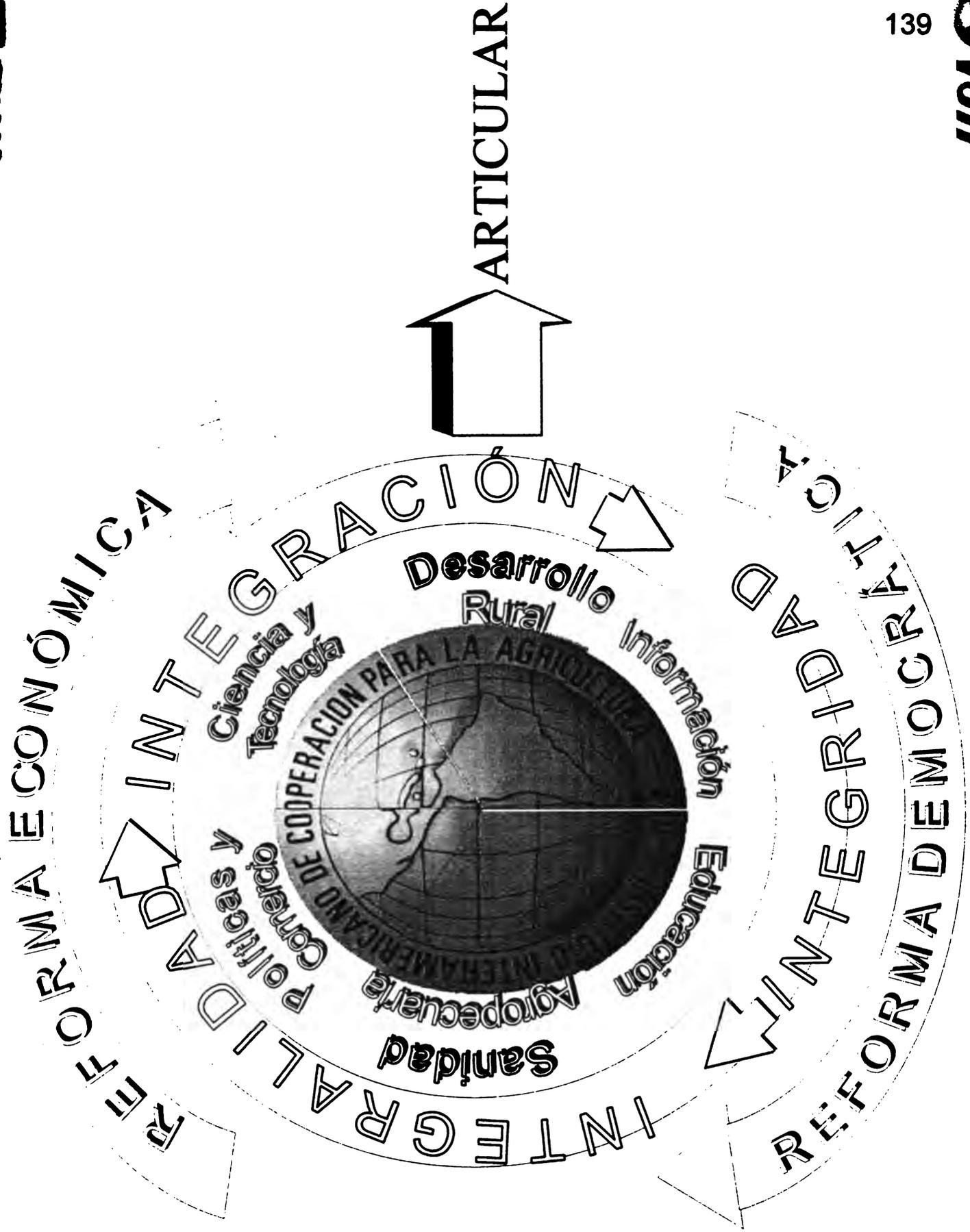
# ESTAR EN LA FRONTERA



# TEMAS EMERGENTES Y ESTRATÉGICOS

- **Políticas y Reformas**
- **Pobreza y Desarrollo Social**
- **Educación**
- **Descentralización y Desarrollo Sostenible**
- **Institucionalidad**
- **Seguridad y Calidad**
- **Integración y Libre Comercio**





ARTICULAR



# LA PROPUESTA

# **PROPUESTA**

- **Elaboración conjunta, de setiembre a diciembre 1998, de la programación de actividades y del operativo 1999 entre el Consorcio de los Centros Regionales y el Consorcio Técnico.**
- **Definición de Referentes técnicos en el nivel Regional por cada una de las seis Áreas estratégicas del IICA.**
- **Constitución efectiva de la Red de técnicos Especialistas del IICA por cada una de sus 6 Áreas Estratégicas.**

## **PROPUESTA (cont.)**

- **Asignación del 20% del tiempo de los Especialistas en los Centros Regionales para actividades Hemisféricas.**
- **Asignación del 20% del tiempo de los especialistas del Consorcio técnico para apoyar la Cooperación Técnica en los Centros Regionales**
- **Participación en la evaluación (segunda instancia) de los técnicos (PPI's) de las Redes de Especialistas.**

## **PROPUESTA (cont.)**

- **Aportar Recursos para actividades conjuntas  
convenidas entre ambos Consorcios**
- **Establecimiento de un “News Letter” electrónico  
(INTRANET) conjunto entre CR’s y C.T. para  
informar sistemáticamente de las respectivas  
Acciones individuales y conjuntas.**



**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

---

**FUNCIONARIOS DE LA REUNION**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.

## **PROPUESTA (cont.)**

- **Aportar Recursos para actividades conjuntas  
convenidas entre ambos Consorcios**
- **Establecimiento de un “News Letter” electrónico  
(INTRANET) conjunto entre CR’s y C.T. para  
informar sistemáticamente de las respectivas  
Acciones individuales y conjuntas.**



**DIRECCION GENERAL**

**Reunión de Directores Regionales**

---

**FUNCIONARIOS DE LA REUNION**

**San José, Costa Rica  
9 – 11 de setiembre, 1998**

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980.



### **Funcionarios de la Reunión**

Director General del IICA	Dr. Carlos Aquino González
Sub Director General del IICA	Dr. Larry M Boone
Secretaría Técnica y Coordinación	Fernando Del Risco S.
Trabajo de Grupos	Jan Hurwicht
Colaboraron en la preparación del Documento	Fernando Del Risco S. Carmen Rodríguez Marta Sandino
<b><u>Secretaría</u></b> Coordinadora	Carmen Rodríguez Marta Sandino
Colaboradoras con los Grupos de Trabajo	Jessie Torres Vilma Peña
Salas	María Elena González
Grabación	David Alvarez
<b><u>Interpretación</u></b> Coordinadora	Susana Raine
<b><u>Reproducción de documentos</u></b>	
<b>Fotocopias:</b>	Eduardo Garnier
<b>Imprenta:</b>	Carlos Alvarado



