



**PLAN DE MEDIANO PLAZO (PMP)  
2010-2014**

**San José, Costa Rica**





## **PLAN DE MEDIANO PLAZO 2010-2014**

*“Por una agricultura competitiva y sustentable para las Américas”*

**18 de agosto de 2010**



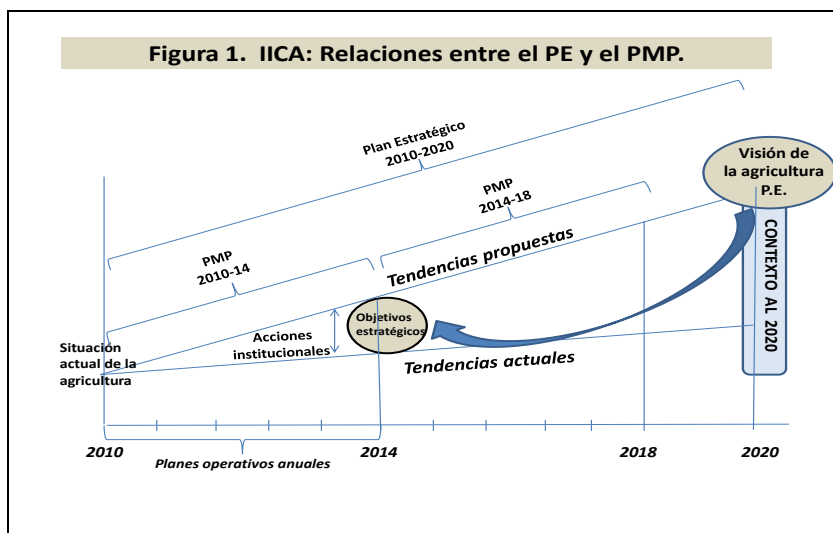
## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <i>INTRODUCCIÓN</i> .....  | 5  |
| I. EL CONTEXTO.....  | 7  |
| A. Introducción.....   | 7  |
| B. El escenario global.....  | 7  |
| C. El escenario de los mercados agropecuarios.....   | 8  |
| D. Los desafíos más importantes.....   | 9  |
| E. Una agricultura competitiva.....  | 10 |
| F. Una agricultura sustentable e incluyente.....   | 11 |
| G. La agricultura y la seguridad alimentaria.....  | 13 |
| H. El marco institucional actual y los ajustes necesarios.....                               | 14 |
| I. La oportunidad para la agricultura del hemisferio.....                                    | 14 |
| J. Las políticas agrícolas y las políticas para la agricultura.....                          | 15 |
| II. EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....  | 17 |
| A. Ajustando el IICA a los desafíos.....   | 17 |
| B. Misión, visión y principios institucionales.....  | 20 |
| C. Objetivos estratégicos y acciones prioritarias del IICA.....                              | 21 |
| III. ESTRATEGIA OPERATIVA.....   | 29 |
| A. Programas de concentración técnica.....   | 30 |
| D. Articulación de la cooperación técnica.....   | 33 |
| IV. GESTIÓN DE SERVICIOS CORPORATIVOS.....   | 41 |
| A. Gestión del talento humano.....   | 42 |
| B. Gestión financiera.....   | 42 |
| C. Gestión de la programación y presupuestación de recursos y del control de su uso.....     | 44 |
| D. Gestión de servicios y apoyo administrativo.....  | 45 |
| E. Evaluación de la calidad de la cooperación técnica.....                                   | 45 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 47 |
| ANEXO 1: OBJETIVOS, LÍNEAS DE ACCIÓN, RESULTADOS E INDICADORES DE LAS ÁREAS<br>TÉCNICAS..... | 49 |



## INTRODUCCIÓN

1. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), como órgano especializado del sistema interamericano, tiene un mandato establecido por su Convención, el cual determina de manera general sus “objetivos permanentes”, que son: “estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural...”. Los planes de mediano plazo son el vehículo a través del cual se proponen las orientaciones para las tareas del Instituto y se define su estrategia operativa para un periodo de cuatro años, con el fin de responder de manera adecuada a la realidad de un momento histórico determinado.
2. El presente documento contiene la propuesta del Plan de Mediano Plazo 2010-2014 (PMP), que parte de los mandatos políticos que tiene el IICA: las resoluciones de los ministros de agricultura en sus reuniones celebradas en el marco del Proceso de las Cumbres de las Américas; el Plan Agro 2003-2015 suscrito por los ministros; los acuerdos y los conceptos de la agro-matriz incluidos en dicho plan; las decisiones sobre el accionar institucional adoptadas por la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y por el Comité Ejecutivo (CE); y las recomendaciones de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG), especialmente todas las relativas a mejorar la capacidad técnica del Instituto y el Marco Estratégico del IICA 2010-2020. También se recogen las consultas hechas a los Estados Miembros.
3. El proceso de planeación que conduce a la formulación del PMP 2010-2014 parte del reconocimiento y la validación del mandato, la experiencia institucional y los avances logrados por el Instituto en el pasado, los cuales están consignados en su marco normativo y de planeación y determinan los ámbitos de acción y competencias del IICA. Cuatro documentos aprobados por la JIA son fundamentales para definir el marco normativo institucional: la Convención del IICA, adoptada en 1979; la Declaración Ministerial de Bávaro para el Mejoramiento de la Agricultura y la Vida Rural de las Américas, suscrita en el 2001; el Plan Agro 2003-2015 para la Agricultura y la Vida Rural de las Américas, adoptado en el 2003, y el Marco Estratégico para el IICA 2010-2020, aprobado en el 2009. La JIA, mediante su resolución n.º 444, instó a que este último documento fuera la base para elaborar el Plan Estratégico 2010-2020 (PE). A su vez, el Plan Estratégico constituye la base inmediata para la elaboración de esta propuesta de PMP. El proceso de planeación seguido y sus principales componentes se pueden apreciar visualmente en la figura 1.



4. En dicha figura se muestra que el horizonte del PE es de diez años. El PE expone cuál es la situación actual de la agricultura del hemisferio (las tendencias actuales) y los retos (las tendencias propuestas) que hay que superar, con el fin de avanzar en el objetivo de lograr que sea competitiva y sustentable. También contiene un marco orientador para la modernización del IICA, que establece los objetivos estratégicos que han de alcanzarse, a partir de los cuales se definirán las acciones institucionales que el IICA deberá emprender en el mediano plazo, del 2010 al 2014.
5. El PMP 2010-2014 está estructurado en cuatro capítulos. En el Capítulo I, “El contexto”, se realiza una descripción de las principales tendencias que caracterizan el entorno que afecta a la agricultura y el bienestar rural y que condiciona el accionar del IICA, para identificar los principales desafíos a los que deberá responder el Instituto.
6. En el Capítulo II se presenta el planteamiento estratégico. Aquí el IICA define su visión, su misión y los principios que lo guiarán para el logro de sus objetivos. Asimismo, se exponen los objetivos estratégicos a cuyo logro el Instituto contribuirá y hacia los que se focalizarán las acciones prioritarias y los servicios de cooperación técnica del IICA.
7. El Capítulo III presenta la estrategia operativa; es decir, el modelo de cooperación técnica que adoptará el IICA. Dicho modelo se basa en la conformación de equipos técnicos que atenderán las demandas de los países miembros. Todas las unidades e instancias del Instituto se orientarán a privilegiar y apoyar la razón de ser fundamental del IICA: la cooperación técnica.
8. El Capítulo IV describe las principales estrategias para la gestión corporativa y finalmente se incluye un anexo donde se detallan las líneas de acción, los objetivos específicos, los resultados y los indicadores de las áreas técnicas.



## ***I. EL CONTEXTO***

---

### **A. Introducción**

9. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) tiene el mandato específico de trabajar con la agricultura de las Américas, entendida en su visión más amplia y sistémica, que involucra las actividades asociadas a la provisión de insumos, la producción primaria, los procesos de agregación de valor y los encadenamientos con actividades económicas, sociales y ambientales, todo ello en un ámbito geográfico definido. El quehacer del Instituto se lleva a cabo en el marco de la realidad que afronta la agricultura del hemisferio y, por lo tanto, es necesario referirse a ese contexto.
10. Cabe acotar que, aunque se reconocen los múltiples factores que inciden en el desempeño de la agricultura hemisférica, es necesario señalar aquellos que son determinantes para la actuación del Instituto. Asimismo, también resulta muy importante anticipar las tendencias más marcadas que se observarán durante los próximos cuatro años, período en el que se desarrollará el presente PMP.
11. En este capítulo inicial se hace referencia al complejo escenario global, con las oportunidades que ofrece y las limitaciones que impone, y luego a las tendencias en la demanda mundial por productos agropecuarios y la capacidad del hemisferio para satisfacerla.
12. También se aborda lo que se define como el gran desafío que enfrenta la agricultura continental en un escenario de creciente inestabilidad: ser competitiva y sustentable, de manera que potencie su contribución al desarrollo, a la seguridad alimentaria, al bienestar rural y a la preservación de los recursos naturales y las condiciones ambientales en general. El IICA asume los compromisos incluidos en este Plan justamente para hacer frente a ese desafío.

### **B. El escenario global**

13. La economía mundial se ha visto afectada en los últimos años por un entorno de crisis y cambios muy dinámicos, que han impactado significativamente en el desempeño de la agricultura de los Estados Miembros del IICA, aumentando los niveles de pobreza y hambre, imprimiendo volatilidad al comportamiento de los mercados y agudizando los problemas de seguridad alimentaria (IICA, CEPAL y FAO 2009).
14. Aunque los mercados agrícolas siempre han mostrado variabilidad en los precios, la velocidad, la magnitud y los cambios de dirección en las tasas de variación han sido más pronunciados en los últimos tres años, lo que ha generado inestabilidad. Entre los factores que evidencian este escenario de fluctuación están los siguientes: el rápido crecimiento de la demanda por productos básicos de la China y otros países emergentes, en momentos donde las reservas mundiales estaban en niveles históricamente bajos; las serias dificultades que enfrenta el mercado de hidrocarburos, que llaman a un esfuerzo serio para el desarrollo de fuentes alternativas de energía y al ahorro de esta; y las condiciones en que se da la producción de alimentos, afectada por los cambios en las condiciones climáticas y por la volatilidad en los precios de los insumos para producir, como los fertilizantes. A consecuencia de esto último, los precios de los alimentos están expuestos a la imprevisibilidad.
15. Hay otro conjunto de factores globales, con claras expresiones regionales y nacionales, que han afectado, afectan y afectarán el desempeño de la agricultura, como son la inseguridad pública, la

inestabilidad social, la inestabilidad política y la migración, que son problemas que han venido creciendo y que posiblemente no se solucionarán en el corto plazo.

16. La economía mundial muestra signos de recuperación desde finales de 2009 y se anticipa que durante 2010 va a tener un crecimiento cercano al 4%. Pero los motores del futuro crecimiento mundial estarán en los países emergentes (liderados por China, India y Brasil), mientras los países desarrollados presentarán una recuperación más lenta (OCDE y FAO 2010, USDA 2010).
17. La recuperación más rápida de los países emergentes obedece fundamentalmente al comportamiento vigoroso de la demanda interna, como resultado de las políticas públicas anticíclicas. En el caso de América Latina, los principales elementos que explican la recuperación son el crecimiento de China como destino de las exportaciones regionales y la evolución de los precios de los productos básicos exportados.
18. Un mensaje claro respecto a lo anteriormente descrito es la necesidad de anticiparse a los escenarios para tomar las medidas requeridas en un contexto de incertidumbre, tarea compleja que implica necesariamente el uso adecuado de la información disponible, para conocer el comportamiento real de todos los mercados.

### **C. El escenario de los mercados agropecuarios**

19. En el mediano plazo persistirán los desequilibrios en los mercados agrícolas, debido a la presión de una demanda creciente frente a una oferta que aumenta más lentamente, lo que favorecerá la recuperación de los precios de los productos básicos. Esa situación se mantendrá en tanto no se superen las restricciones que impiden expandir la oferta (como los niveles bajos de productividad en producciones agrícolas en países menos desarrollados e imperfecciones en los mercados) y no se mejoren las condiciones que permiten a la población tener acceso a dichos productos, en especial sus ingresos.
20. La demanda por productos de la agricultura crece y se diversifica como resultado de:
  - i. La población mundial crecerá y hay expectativas de que se recuperen los ingresos globales conforme las economías retomen senderos de crecimiento, el que se estima será de 5,2%, lo que implica un aumento de 3,7% en el PIB por habitante (CEPAL 2010), por lo que se demandarán más alimentos y de mejor calidad, así como otros bienes no alimentarios de origen agrícola.
  - ii. La más rápida recuperación mostrada por los países asiáticos, especialmente China, está actuando como un factor compensador del lento crecimiento de los países desarrollados y ha permitido que desde finales de 2009 se recuperen las exportaciones regionales. China y otros países de Asia han ganado mucha importancia como mercados de destino de las exportaciones globales de la región.
  - iii. La población se urbaniza y cambian sus hábitos de consumo. Para el 2015 se estima que en el hemisferio solo el 19% de la población será rural y el 81% vivirá en centros urbanos (IICA 2009).
  - iv. Los consumidores demandan más productos con valor agregado y destinados a nichos de demanda con precios más atractivos, en vez de productos con poco nivel de procesamiento (“*commodities*”).
  - v. Hay una demanda creciente de productos agrícolas para usos diferentes a la alimentación humana (agroenergía, aceites industriales, medicina e industria textil, entre otros) o animal. Se

- pronostica que en esta última actividad habrá mayor expansión en el mediano plazo. Crecen las exigencias de los consumidores sobre la nutrición y la calidad e inocuidad de los alimentos.
- vi. Se crean y amplían esquemas de integración y de libre comercio entre los países, los cuales incrementarán el flujo de comercio.
21. Frente a un crecimiento dinámico de la demanda de alimentos, la expansión de la oferta ha sido más lenta, fundamentalmente porque:
- i. Se observa una reducción del ritmo de crecimiento de los rendimientos y de la productividad.
  - ii. Se calcula que más del 80% de las unidades de producción agrícola tienen una extensión inferior a las dos hectáreas, presentan baja productividad, producen para el autoconsumo y colocan sus excedentes en el mercado local en forma limitada.
  - iii. Hay restricciones y competencias crecientes en el uso de los recursos naturales, que son la base fundamental para la producción agrícola. Se anticipa que habrá una menor disponibilidad de tierras, debido a la competencia de la expansión urbana y de otras actividades económicas, así como por la degradación y desertificación de los suelos. También hay una creciente limitación en la disponibilidad de agua potable, recurso del que la agricultura es el principal consumidor. Por otro lado, existen impactos crecientes debidos a la variabilidad y el cambio climáticos (por ejemplo, sequías, inundaciones, cambios en los rendimientos, aparición de plagas y enfermedades más virulentas).
  - iv. Aún persisten barreras arancelarias y no arancelarias que desestimulan el comercio.

#### D. Los desafíos más importantes

22. Se estima que para el 2050 se requerirá duplicar la cantidad de alimentos que hoy se produce y que la producción agrícola también deberá atender las demandas de insumos agrícolas para sus crecientes usos no alimentarios.
23. Las Américas constituyen una región exportadora neta de alimentos. Además, es una de las pocas regiones del planeta en que algunos países aún disponen de tierras potenciales para ampliar su frontera agrícola, aunque hay factores que limitan la incorporación de nuevas tierras para la agricultura. Sin embargo, para que la agricultura de esa región pueda contribuir al logro de la seguridad alimentaria mundial al 2020 y abastecer de materias primas a la producción de bienes no alimentarios, se requiere incrementar sus rendimientos, los cuales hoy en día son inferiores a los promedios mundiales.
24. Consecuentemente, existe una importante oportunidad para que los países del hemisferio adopten políticas proactivas para afrontar el principal desafío, que es **“lograr una agricultura competitiva y sustentable”**.
25. Para ello se tiene a favor que hoy existe un reconocimiento de la importancia estratégica de la agricultura, la cual quedó demostrada durante la crisis de los precios altos de los productos básicos que se dio en 2008, que incrementó los problemas de inseguridad alimentaria y obligó a todos los países a emprender políticas públicas para contrarrestar la crisis y a incrementar los recursos asignados a la agricultura y al desarrollo rural, como fue reafirmado por los mandatarios del hemisferio durante la Cumbre de Puerto España (abril de 2009) y consignado por los Jefes de Estado en la Declaración de L´Aquila adoptada en la Cumbre del G-8 (julio de 2009).
26. El IICA deberá reorientar su accionar estratégico para ayudar a los países a lograr tal fin, reconociendo **la heterogeneidad** que existe en las dotaciones de recursos, en el tamaño de las

economías del hemisferio, en la importancia relativa de la agricultura, en lo político-institucional, en los niveles de desarrollo y en las estrategias para lograrlo. En los territorios rurales la heterogeneidad también está presente, pues hay marcadas diferencias y brechas regionales y diversos tipos de agricultura, que van desde aquella en que se utilizan tecnologías de vanguardia, se gestiona con visión empresarial y que está insertada en los mercados mundiales y vinculada con los negocios transnacionales, hasta la agricultura campesina, caracterizada por una escasez de activos y por desfases tecnológicos, que está vinculada especialmente a los mercados locales y no cuenta con posibilidades para competir en otros ámbitos comerciales. La heterogeneidad regional genera demandas diferenciadas al IICA, que no impiden concertar esfuerzos comunes y matizan los retos que se detallan en los párrafos siguientes.

## E. Una agricultura competitiva

27. En un mundo globalizado y con mercados cada vez más integrados, la agricultura de los países debe **ser competitiva**, para aprovechar las oportunidades que presentan mercados más amplios, contribuir a la seguridad alimentaria y generar empleos e ingresos, para que tengan una forma de vida digna los que viven en los territorios rurales.
28. Aunque se acepta que los factores determinantes de la competitividad son múltiples, lo cierto es que lograr una agricultura competitiva requiere incrementar la productividad del campo. Hay que reconocer que la agricultura del hemisferio ha estado experimentando cambios diferenciados, tanto entre países como dentro de los sectores de ellos. Incluso en varios casos hay diferencias sustantivas al interior de cada sector en aspectos de escala, productividad y eficiencia. Por ejemplo, aun cuando el hemisferio es exportador neto de cereales, la tendencia en la productividad de granos es de avance en varios países, mientras que en otros se han dado serios retrocesos. Hay logros significativos en los sectores de las frutas y hortalizas y en la diversificación de la canasta exportadora, pero aún existe el desafío urgente de promover la innovación en la producción de otros alimentos importantes en las dietas de algunos países, como la papa, la yuca o el plátano. En el sector pecuario, la avicultura y la porcicultura se han modernizado en forma generalizada y en la industria de lácteos ha habido avances notables, mientras en la ganadería de carne los avances han sido menores y existen crecientes disparidades en competitividad.
29. El modelo de la revolución verde, que generó el aumento de la productividad, en especial de los cereales, está agotándose, lo que se refleja en dos aspectos cruciales: la disminución de la tasa de incremento de los rendimientos y la alta dependencia de agroquímicos. Esto último, además de atentar contra la competitividad y rentabilidad de la producción por la vía de los costos, agrava los procesos de contaminación y degradación ambientales. Por estas razones, se hace evidente **la necesidad de un nuevo paradigma tecnológico para la agricultura**, que mejore los rendimientos, pero que haga un uso eficiente de los recursos naturales sin dañar el ambiente y que esté al alcance de todos los actores.
30. Para ser competitiva, la producción agrícola debe cumplir con requisitos de calidad e inocuidad. Es de esperar que, conforme se recuperen los flujos comerciales, también se incrementen los riesgos de enfermedades transfronterizas. Lo anterior, junto con la necesidad de proveer alimentos inocuos a los mercados nacionales, exigirá **reforzar los sistemas nacionales de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos** y avanzar en el reconocimiento de estándares fitosanitarios nacionales basados en los estándares internacionales.
31. Los países de ALC, a diferencia de Estados Unidos y Canadá, tienen el reto de adoptar estrategias que aumenten la inversión privada agrícola y rural y su eficiencia, como base fundamental para

fomentar la producción y reducir la pobreza. En los últimos años, en ALC se ha observado un estancamiento de la inversión pública y privada en el sector agrícola, situación agravada por la reciente crisis financiera y la recesión que afectó los negocios privados y los presupuestos públicos.

32. También se requiere **el desarrollo de agronegocios competitivos**, tanto en forma individual como colectiva, a fin de aprovechar las oportunidades de una mayor demanda por productos de la agricultura. Además, se debe afrontar el reto de lograr un funcionamiento más eficiente, transparente y competitivo de los mercados, porque hay que reconocer que el negocio agroalimentario, tanto en la producción como en el comercio, se concentra y se transnacionaliza. Esto tiene repercusiones sobre las estructuras del mercado, la formación de precios y la distribución de los ingresos.

## **F. Una agricultura sustentable e incluyente**

33. Una agricultura que, además de ser competitiva, sea **sustentable**, precisa del uso racional y la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad. El nuevo paradigma tecnológico debe potenciar las capacidades de los países de las Américas para hacer un uso eficiente de la base de los recursos naturales, con el fin de aumentar la producción agroalimentaria sin dañar el ambiente y colocarla en los mercados.
34. El desarrollo de las tecnologías limpias y de productos menos dañinos para el ambiente, las buenas prácticas agrícolas y las agro-biotecnologías constituyen una oportunidad para que la agricultura regional enfrente en forma más eficiente los desafíos del futuro próximo. Sin embargo, la urgencia de implementar tecnologías que ayuden a elevar los rendimientos de los productos agropecuarios y su calidad nutricional no debería ser obstáculo para adoptar prácticas de agricultura responsable con la naturaleza, tales como la agricultura de conservación, los sistemas agrosilvopastoriles, el uso de sistemas de riego eficientes, las prácticas de manejo integrado de plagas (MIP), el mejoramiento genético a través de métodos convencionales y biotecnológicos y el control biológico, entre otros. Ante la cada vez mayor escasez de agua, la productividad debería medirse no en términos de tonelada por hectárea, sino de tonelada por metros cúbicos de agua.
35. Existe en el mundo una oferta de tecnologías suficiente para mejorar la producción y la productividad de la agricultura. Hay que generar incentivos para transferir esas tecnologías desde los países que las poseen hacia los países que las demandan, con la debida atención a los derechos de propiedad intelectual, ya que el problema está en el acceso limitado a ese conocimiento que tienen los países o sectores que lo requieren.
36. Ante los inminentes impactos del cambio climático y sus efectos en la producción de alimentos, el reto pasa por crear nuevas variedades tolerantes, por ejemplo, al estrés hídrico, a la salinidad y a los suelos ácidos. La ingeniería genética podrá jugar un papel muy importante, una vez se hayan establecido los mecanismos de bioseguridad correspondientes y se cuente, desde luego, con el acceso a la diversidad genética.
37. **Las relaciones de la agricultura con los recursos naturales y el ambiente** son de doble vía, ya que la primera tiene su base fundamental en el uso y el aprovechamiento de los segundos, pero a su vez la actividad agrícola impacta en las condiciones, la calidad y la disponibilidad de los recursos naturales. Por ello, contribuir a conservar los recursos naturales, mejorar las condiciones ambientales y minimizar los daños causados por condiciones climáticas es uno de los retos más

importantes que debe enfrentar la agricultura, para lo cual se deben considerar las necesidades propias de cada país<sup>1</sup>.

38. Hay que superar los modelos productivos predominantes para evitar que desde la agricultura se continúe impactando negativamente sobre el ambiente. Ello implica adquirir una mayor conciencia y responsabilidad para producir con tecnologías limpias. Pero también se debe preparar la agricultura para enfrentar los impactos derivados del cambio climático, no solo con investigación para adaptar plantas y especies a las variaciones en la temperatura y en las condiciones del entorno, sino también con políticas públicas que permitan aprovechar el potencial de la diversidad biológica, los recursos genéticos y los servicios de los bosques y selvas, de modo que ello contribuya a mitigar los impactos del cambio climático.
39. Se considera que los impactos del cambio climático difieren según el tipo de cultivo y su localización geográfica. Algunos cultivos (especialmente en los climas templados) podrían mejorar su productividad y aprovechar esta ventana de oportunidad. Pero en los territorios de climas tropicales y subtropicales y en las zonas bajas, se anticipa que los efectos sobre los rendimientos y la producción serían negativos.
40. También se reconoce la necesidad de evolucionar hacia una agricultura que sea menos dependiente de los combustibles fósiles. Conforme los países retomen el sendero del crecimiento, volverán a presionar en el mercado de la energía, y los combustibles fósiles no serán suficientes para responder a una demanda mundial de energía en ascenso. Este hecho supondrá un escenario de crecimiento de los costos de producción, transporte y comercialización de los productos agropecuarios.
41. La demanda creciente por energía se presenta como una oportunidad para desarrollar tecnologías alternativas, como las bioenergías, aprovechando la biomasa en las fincas y también otras energías alternativas, como la solar, la eólica y la geotérmica, ya que podrán tener impactos en las comunidades rurales. De la misma forma, resultan importantes las iniciativas para sustituir el uso de agroquímicos, incentivar la reducción de las distancias recorridas, mejorando de paso la huella de carbono, y utilizar materiales reciclables o también gas metano, entre otras medidas deseables.
42. Para que la agricultura **sea incluyente**, deberá generar soluciones que permitan incorporar la pequeña empresa agropecuaria y la agricultura de pequeña escala y familiar, crear empleos con efectos multiplicadores en las economías rurales y reducir la pobreza rural<sup>2</sup>. También se requiere una participación más equitativa en los beneficios del esfuerzo productivo y en las decisiones sobre los problemas y las oportunidades que enfrentan todos los actores del tejido social en los territorios rurales. Ello la tornará viable y productiva política y socialmente.
43. Es necesario que los gobiernos valoricen y apoyen **la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios rurales** de las Américas, porque la agricultura sigue siendo la actividad más importante en la mayoría de ellos y es piedra angular para el logro de un mayor bienestar rural.

---

<sup>1</sup> Hay que considerar la diferencia entre las implicaciones de procesos de largo plazo, como es el caso del cambio climático, y de eventos de corto plazo, como la variabilidad e inestabilidad climáticas (ver Plan Estratégico 2010-2020, apartado 2.4).

<sup>2</sup> En el Plan Estratégico del IICA 2010-2020, se plantea la opción de producir más alimentos básicos en ALC, especialmente cereales, como una forma de contribuir en materia de seguridad alimentaria, a pesar de que en muchos casos no son productos competitivos en el mercado internacional y no generan suficientes empleos e ingresos para agricultores pobres (ver sección 2.3 del PE).

44. Aunque en esos territorios sigue aumentando la importancia de las actividades no agrícolas, que son cruciales para la propia agricultura, esta constituye un sector fundamental, debido a sus efectos multiplicadores por la vía de los encadenamientos con las agroindustrias y con los proveedores de insumos y servicios, a la generación de ingresos para los habitantes rurales y a su importancia para la conformación espacial del territorio.
45. Los retos que conllevan los factores sociales siguen siendo de gran relevancia. En ALC persisten altos niveles de pobreza e inequidad, que son más profundos y angustiantes en las zonas rurales. La pobreza, el desempleo y la baja producción constituyen un problema ético, atentan contra la estabilidad sociopolítica y aumentan los desplazamientos de población y los problemas de seguridad y gobernanza, lo que pone en riesgo la gobernabilidad política.

## G. La agricultura y la seguridad alimentaria

46. La crisis global colocó de nuevo entre las prioridades de la agenda política a la seguridad alimentaria. Ante un escenario de recuperación económica, con inestabilidad en el mediano plazo, y una producción de alimentos que no crece al ritmo que se requiere para satisfacer el incremento de la población mundial y sus ingresos, la seguridad alimentaria y nutricional seguirá estando en el foco de atención de las políticas nacionales e internacionales en los próximos años, como lo corroboran las iniciativas multilaterales, por ejemplo en las Naciones Unidas y el Banco Mundial, que han establecido fondos para hacer frente a dichos problemas; la creación de un fondo para seguridad alimentaria en el marco del G-8; y programas gubernamentales (como “Alimentando el futuro” —“*Feed the Future*”— del Gobierno de los Estados Unidos).
47. La seguridad alimentaria también será un tema prioritario, porque la extendida pobreza limita las capacidades de acceso a los alimentos. Se estima que tres de cada cuatro seres humanos pobres viven en las áreas rurales de los países en desarrollo, y de este número, un alto porcentaje depende de la agricultura como su principal actividad productiva. La falta de políticas de promoción y de oportunidades en el ámbito rural generan procesos migratorios hacia las ciudades y a otros países. Todo esto convierte a los productores de pequeña escala en un grupo muy vulnerable y sensible a sufrir de inseguridad alimentaria. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la crisis del 2008 provocó un aumento en la desnutrición global. Sólo en ALC, entre 2008 y 2009 se incrementó el número de habitantes que sufren hambre, hasta superar los 50 millones.
48. La volatilidad de los precios de los productos básicos y la falta de ingresos también afecta la seguridad alimentaria, porque agrava la desnutrición, genera más pobreza e inestabilidad social y afecta la gobernanza política. Muchos análisis consideran que las principales causas que originaron la volatilidad de los precios se mantendrán en el mediano plazo.
49. **La contribución a la seguridad alimentaria** de la agricultura se da, no solo a través de la producción estable de más alimentos inocuos y más nutritivos, sino también por medio de la generación de empleo y, por lo tanto, mejores salarios, mayores ingresos para los productores<sup>3</sup> y más generación de divisas netas.

---

<sup>3</sup> Diversos estudios demuestran la creciente participación del componente trabajo asalariado como parte de las estrategias de diversificación de las fuentes de ingreso en las familias de productores agrícolas en América Latina y el Caribe (IICA, CEPAL y FAO 2010).

50. El reto de mejorar la seguridad alimentaria, especialmente en las zonas rurales, requiere, además del concurso de varias entidades de gobierno para reducir la pobreza, ampliar la educación nutricional, administrar programas de ayuda alimentaria, asegurar el abastecimiento de agua limpia y mejorar los servicios de salud, educación y comunicaciones.

## **H. El marco institucional actual y los ajustes necesarios**

51. Para internalizar las tendencias y afrontar los desafíos antes descritos, el marco institucional para la agricultura y el desarrollo rural debe modernizarse, con miras a dotar a los ministerios de agricultura de capacidades, instrumentos y el empoderamiento para coordinar políticas intersectoriales y concertar con los diferentes actores políticos y sociales, tales como: otros ministerios, gobiernos locales y organizaciones de productores.
52. Tal y como se señala en el PE 2010-2020 (ver sección 4.2), la mayor parte de la institucionalidad actual para la agricultura y el desarrollo rural no corresponde a las exigencias del contexto actual, ni a visiones más sistémicas, donde los roles públicos y privados se han modificado. Es pertinente reconocer el hecho de que la ha habido avances impulsados por las exigencias de nuevas reglas del juego a nivel global o multilateral y por presión de actores sociales que reclaman mayor participación.
53. Asimismo, la modernización de las entidades del sector público agropecuario requiere una revisión y renovación de funciones, una mejor preparación del personal, instrumentos innovadores de política, sistemas de seguimiento y evaluación, sistemas de información y una mayor dotación de recursos. En particular, es necesaria una mayor coherencia entre las entidades sectorizadas de los ministerios de agricultura (por ejemplo los institutos nacionales de investigación agropecuaria, INIA), que les permita cumplir nuevas funciones y afrontar los nuevos desafíos de la gestión pública y las posibles restricciones fiscales.
54. La exigencia de la modernización debe abarcar también a las organizaciones de la sociedad civil, entre ellas las gremiales agropecuarias. Estas deberían disponer de mecanismos renovados de financiamiento y una estrategia para la entrega de servicios en forma complementaria a la oferta del sector público.

## **I. La oportunidad para la agricultura del hemisferio**

55. El escenario global es, sin duda, de extrema importancia y particularmente relevante para los países del hemisferio, en especial para los de ALC. La Región se encuentra en una posición de ventaja sobre los países desarrollados y sobre aquellos en extrema pobreza, especialmente en África.
56. Con respecto a los primeros, el alto ingreso per cápita que existe en ellos brinda una oportunidad para que ALC aumente sus exportaciones de alimentos y otros productos agrícolas a esos países. Por otro lado, son naciones densamente pobladas en que predominan estilos de vida que imponen una gran presión en las condiciones ambientales. Su potencial para aumentar la producción agropecuaria está condicionado por su modelo de uso de insumos químicos y los consecuentes efectos negativos en las condiciones ambientales; además, ante las crisis fiscales que los aquejan, podrían verse en la necesidad de disminuir los apoyos a su agricultura y, por lo tanto, aumentar sus necesidades de importación.



57. Por su parte, los países más pobres, especialmente los de África, afrontan situaciones extremas de dificultad para producir alimentos básicos y de incapacidad para adquirir alimentos en los mercados internacionales. A ello se suma la degradación de sus recursos naturales, aunque en términos relativos los impactos ambientales globales de esa degradación son menos significativos que en otros países. Estos países requieren apoyo para construir una agricultura cuyas bases sean menos frágiles y vulnerables que en la actualidad. Sin embargo, a pesar de la cooperación internacional que se impulsa desde el G-8, pasará un buen tiempo para que puedan superar sus principales restricciones estructurales.
58. Por otro lado, los países de Asia, ante el aumento de su población, su alto crecimiento económico y su consecuente mayor capacidad adquisitiva, se han abocado a darle mayor atención a la agricultura, a fin de adquirir más seguridad alimentaria. Esto los lleva, a su vez, a un nuevo modelo de participación en el comercio mundial como exportadores e importadores de alimentos.
59. En este escenario, ALC se diferencia por poseer condiciones más equilibradas en cuanto a población, situaciones de pobreza menos extremas y una dotación de recursos naturales y biodiversidad que aún conserva una calidad razonable. Estas condiciones hacen que se encuentre en una posición más favorable para atraer inversión privada hacia la agricultura y las agroindustrias. Tiene, por lo tanto, la gran oportunidad y el enorme desafío de hacer los cambios necesarios para, de esa manera, no perder la posibilidad de participar con ventaja en la globalización.

#### **J. Las políticas agrícolas y las políticas para la agricultura**

60. Las políticas para la agricultura, bajo una visión sistémica y ampliada de la agricultura, así como las relacionadas con el desarrollo rural y las inherentes a la seguridad alimentaria, exceden el ámbito de trabajo de los ministerios tradicionalmente responsables del sector. Asimismo, las formas de hacer políticas para la agricultura han cambiado y ahora se exige mayor concertación con un abanico más amplio de actores.
61. También hay otras políticas fuera del sector, como las macroeconómicas, las energéticas, las ambientales, las de promoción de la inversión privada, que tienen un gran impacto sobre el comportamiento del sector y que tienen que ser tomadas en cuenta al formular y ejecutar políticas para la agricultura.
62. Por lo anterior y como señala el PE (ver apartado 4.1), se requiere desarrollar políticas de Estado para la agricultura, que contemplen sus múltiples vinculaciones con la sociedad, el ambiente y los recursos naturales, que privilegien el diálogo y la concertación, para abordar con éxito los desafíos más importantes descritos en los párrafos precedentes y aprovechar las oportunidades que se derivan del contexto.
63. Para poder apoyar con éxito a los países en esta enorme tarea, el IICA debe trabajar en el marco de la cooperación con otras entidades.



## II. EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

---

### A. Ajustando el IICA a los desafíos

#### 1. Situación actual del Instituto

64. El IICA, como agencia especializada del Sistema Interamericano, tiene el mandato de dar respuesta a las demandas hemisféricas, para atender los problemas globales, hemisféricos o subregionales que enfrentan sus Estados Miembros, en los campos temáticos de su competencia institucional. Para afrontar esa tarea debe:
- i. Privilegiar la provisión de bienes públicos internacionales.
  - ii. Atender las diferencias que se derivan de la heterogeneidad.
  - iii. Contar con las capacidades y solvencia técnicas para atender las demandas de los países o la posibilidad de movilizarlas.
  - iv. Tener la flexibilidad para atender los temas nuevos que emergen como críticos para la agricultura.
65. Un análisis de las competencias, fortalezas y debilidades realizado por el Instituto, con la finalidad de determinar las actuales posibilidades del IICA para apoyar a los países de las Américas a afrontar sus desafíos y aprovechar sus oportunidades<sup>4</sup>, orienta los ajustes en el rumbo necesarios para que la institución cumpla su misión durante el período 2010-2014.

Una síntesis de las fortalezas concluye que:

- i. El IICA es un organismo reconocido y con un mandato hemisférico amplio.
- ii. Tiene casi 70 años de experiencia en ofrecer cooperación técnica en los temas relativos a la tecnología e innovación para la agricultura, la sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, los agronegocios y el comercio agropecuario, el desarrollo rural y la capacitación en temas vinculados a la agricultura.
- iii. El IICA ha incursionado recientemente en temas que han adquirido importancia crítica como la relación de la agricultura con el ambiente, los recursos naturales y el cambio climático. Asimismo, ha apoyado a los países a responder a los nuevos desafíos en campos como biotecnología y bioseguridad, agroenergía, agroturismo, agricultura orgánica, agroindustria rural, seguros agropecuarios, desarrollo rural con enfoque territorial, lucha contra la desertificación y gestión integral de los recursos hídricos.
- iv. Tiene como máxima autoridad a la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), como foro de los ministros del sector, y ejerce la secretaría de la Reunión de Ministros de Agricultura en el marco del Proceso de Cumbres de las Américas.
- v. Cuenta con un acervo importante de conocimientos y experiencias sobre la agricultura y el desarrollo rural, y dispone de un valioso capital humano, un patrimonio e infraestructura física considerable y recursos financieros básicos.
- vi. Ha desarrollado redes de trabajo y sistemas de información y de gestión del conocimiento que le otorgan una considerable capacidad de respuesta para atender las necesidades y demandas de los Estados Miembros;

---

<sup>4</sup> El Comité Ejecutivo ordenó la realización de un estudio sobre las capacidades técnicas del IICA (SIDE 2007) y en el proceso de planeamiento se realizó un análisis FODA para determinar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas.

- vii. Ha desarrollado sólidas relaciones y alianzas con organismos internacionales y regionales que son estratégicos y cuyas competencias son complementarias a las del Instituto,
  - viii. Todos estos factores, aunados a la relación cercana que el Instituto mantiene con los ministerios de agricultura y otros clientes en el hemisferio, contribuyen a que los países tengan una percepción positiva del Instituto.
66. Sin embargo, también tiene limitaciones importantes:
- i. En primer lugar, hay que reconocer que, aunque el IICA dispone de personal técnico, administrativo y de apoyo y cuenta con capacidades, estas son insuficientes para atender las crecientes demandas de los países miembros.
  - ii. Algunos temas emergentes de importancia requieren personal técnico con conocimientos y experiencia, con el cual el Instituto no cuenta actualmente.
  - iii. Dispone de recursos económicos básicos, pero estos son limitados (ver capítulo IV, punto B), y hay una creciente competencia por recursos externos.
  - iv. Se requiere mejorar la alineación entre las prioridades y los objetivos institucionales declarados y las acciones en los niveles hemisférico, regional y nacional.
67. Esas limitaciones plantean la necesidad de realizar esfuerzos de reingeniería estratégica para lograr la actuación deseada y atender demandas crecientes y dispersas que emergen de la complejidad y múltiples funciones de la agricultura.
68. No obstante, se reconoce que el marco programático del IICA está sólidamente sustentado en procesos institucionales legitimados, en su esencia técnica y legal, por sus diferentes órganos de gobierno, particularmente por la JIA, y por los mandatos derivados del proceso de las Cumbres de las Américas.

## **2. El IICA del futuro inmediato**

69. Los mandatos del Instituto le brindan un espacio de innovación, creatividad y compromiso con respecto a los temas de su responsabilidad, las competencias y las atribuciones que le caben como institución pública internacional. Los gobiernos han expresado su voluntad de que el IICA sea fortalecido y renovado en esos aspectos, mandatos a los cuales el Instituto responderá mediante este PMP.
70. Entre la diversidad de visiones y expectativas que sobre el IICA tienen los Estados Miembros, sus órganos de gobierno, los socios estratégicos, la comunidad internacional y el propio personal, se identifican coincidencias que permiten definir la orientación, el carácter y la estrategia del IICA.
71. El IICA ha de ser una institución que brinde respuestas para aprovechar oportunidades y solucionar problemas comunes y particulares de sus países miembros y hacer frente a problemas globales que impactan la competitividad y la sustentabilidad de la agricultura, privilegiando la acción conjunta para el logro de objetivos comunes.
72. Además, las acciones y propuestas del IICA han de:
- a. ser implementadas en los ámbitos hemisférico, regional y nacional y ser apropiadas por cada uno de los países miembros;
  - b. coadyuvar con sus países miembros a reducir en forma efectiva las brechas existentes que limitan su desarrollo;

- c. apoyar mayormente a los países menos desarrollados y buscar que el apoyo sea brindado en forma equilibrada entre regiones y países; y
  - d. respetar los principios de autonomía y soberanía de los pueblos y naciones.
73. Para que el IICA logre lo anterior y cumpla con los compromisos de la presente Administración, se requiere que el Instituto sea:
  74. **Focalizado.** Para servir efectiva y oportunamente a los países miembros, el Instituto concentrará sus actividades en un número reducido de temas; y orientará sus recursos humanos, financieros y físicos hacia áreas en que tiene ventajas competitivas y comparativas con otros organismos del sistema internacional, lo que clarificará a los países qué pueden esperar del Instituto.
  75. **Visionario.** El IICA deberá tener una capacidad prospectiva y analítica que le permita adelantarse a los eventos y definir los grandes rumbos de la agricultura y la vida rural en los próximos diez años, que es el período que cubre su Plan Estratégico 2010-2020.
  76. **Líder.** El Instituto deberá ser reconocido por sus resultados innovadores, su gran capacidad técnica y su alta capacidad de respuesta. El personal profesional técnico que colabore en sus programas será de la más alta calidad y con vasta experiencia en los temas de competencia del IICA. Tendrá como responsabilidad liderar, de manera honesta y transparente, las acciones de cooperación en sus campos de experiencia. El Instituto promoverá la continua actualización y capacitación de su personal técnico en todos los niveles.
  77. **Innovador.** El IICA dará respuestas a los retos del desarrollo del sistema agrícola y rural por medio de la generación continua de una oferta de servicios especializados, conocimientos, instrumentos y enfoques. Ser innovador demanda que los equipos técnicos del Instituto mantengan, en todos los ámbitos de actuación, un compromiso constante con la búsqueda de soluciones novedosas a los desafíos.
  78. **Basado en el conocimiento.** Para dar apoyo a las políticas públicas para la agricultura y el bienestar rural, el IICA deberá no solo impulsar procesos para compartir conocimientos y experiencias, sino también ser un interlocutor científico y técnico con las redes de instituciones de conocimiento que lo generan, comparten y transfieren. Además, el Instituto deberá articular la experiencia de sus países miembros y redes de cooperación en forma eficiente, eficaz y solidaria.
  79. **Orientado a la provisión de bienes públicos.** El IICA deberá tener la capacidad para identificar, dentro de su área de competencia, los bienes públicos (especialmente internacionales o supranacionales) que demandan los países y requieren la intervención del Estado para su provisión. Para ello definirá claramente lo que la institución pretende lograr en sus países miembros (iniciativas estratégicas), de forma tal que no supongan una competencia con aquellos bienes que genera el mercado o los propios gobiernos.
  80. **Complementario.** El IICA forjará y reforzará alianzas con otros organismos internacionales y regionales de cooperación y asistencia y con instituciones nacionales que complementen los esfuerzos y las acciones del Instituto, en procura de ofrecer a los países soluciones integrales.
  81. **Integrado.** La ejecución de las acciones propuestas se realizará por medio de redes institucionales de colaboración regional y hemisférica. El avance en las ciencias de la comunicación y su tecnología permiten el desarrollo de nuevos sistemas de colaboración integrada dentro del IICA, los cuales favorecen la acción a nivel de región y país, a la vez que se mantiene la integración y visión hemisférica. Este proceso de integración deberá asegurar que todas las actividades, trabajos,

productos e iniciativas mantengan una misma línea conductora y se enfoquen a buscar soluciones coordinadas para enfrentar los desafíos prioritarios.

82. **Estructurado para su misión.** Se implementará un proceso para adecuar los recursos humanos, físicos y financieros, la estructura institucional y los procesos de planificación a los objetivos y estrategias institucionales.

## **B. Misión, visión y principios institucionales<sup>5</sup>**

83. El personal del IICA deberá comprometerse a aportar decididamente a esta empresa y orientará sus esfuerzos hacia la misión y visión siguientes, según lo establece el Plan Estratégico:

### **1. Misión**

84. El IICA es la institución del Sistema Interamericano que provee cooperación técnica, innovación y conocimiento especializado para el desarrollo competitivo y sustentable de la agricultura de las Américas y el mejoramiento de la vida de los habitantes del campo en los países miembros.

### **2. Visión**

85. Ser una institución líder, innovadora de la cooperación técnica para la agricultura, reconocida por sus contribuciones para alcanzar la competitividad del sistema agroalimentario, el desarrollo sustentable de la agricultura, la seguridad alimentaria, la reducción de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida en los territorios rurales de las Américas, con base en su fortaleza técnica y su capacidad para dar respuesta a los nuevos desafíos que enfrentan sus países miembros en estos temas.

### **3. Principios institucionales**

86. Para lograr su visión, brindar servicios de calidad, ser una institución de conocimiento e innovadora, el IICA guiará sus acciones en el hemisferio y sus relaciones con los Estados Miembros, socios estratégicos y diversos actores de la comunidad del sector agrícola y rural, de acuerdo con los siguientes principios definidos en el Plan Estratégico 2010-2020:
- i. Liderazgo mediante la excelencia.
  - ii. Innovación.
  - iii. Enfoques interdisciplinarios y trabajo en equipo.
  - iv. Excelencia en el desempeño.
  - v. Alianzas para lograr mayor impacto.
  - vi. Responsabilidad social.
  - vii. Responsabilidad ambiental.

---

<sup>5</sup> Tomados del Plan Estratégico 2010-2020.

- viii. Orientación a resultados y rendición de cuentas.
- ix. Eficiencia, transparencia y prudencia financiera.
- x. Observancia de las normas y regulaciones.
- xi. Igualdad y equidad.
- xii. Respeto a la diversidad.

## C. Objetivos estratégicos y acciones prioritarias del IICA

### 1. Objetivos estratégicos

87. El IICA reconoce, en su Plan Estratégico 2010-2020, la gran complejidad y magnitud de las oportunidades y los retos que en los próximos años debe enfrentar la agricultura en relación con la productividad y la competitividad, los territorios rurales, los efectos del cambio climático, el manejo de los recursos naturales y la seguridad alimentaria. Por lo tanto, el IICA ha considerado que deberá concentrar sus limitados recursos y esfuerzos en contribuir al logro de aquellos objetivos estratégicos en los que el Instituto tiene más capacidad técnica, experiencia y reconocimiento, y en los que, por tanto, puede lograr un mayor y mejor impacto. El IICA, como organismo líder en agricultura en el hemisferio, deberá ofrecer cooperación técnica para que los países puedan enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que se contemplan para alcanzar los siguientes objetivos estratégicos definidos en su Plan Estratégico:

#### **Objetivo estratégico 1: Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola**

88. Las Américas pueden aprovechar la oportunidad que presenta la expansión más acelerada de la demanda mundial que de la oferta por productos de la agricultura, debido al potencial de la región y a su vocación productiva. Sin embargo, ello impone el desafío de un mayor esfuerzo productivo que enfrente las restricciones impuestas por la evidente disminución en las tasas de crecimiento de los rendimientos de los principales cultivos, la limitación de tierras disponibles para ampliar la frontera agrícola<sup>6</sup>, la pérdida de recursos naturales, el surgimiento de nuevas o más virulentas plagas y enfermedades y el impacto esperado del cambio climático.
89. Las Américas no solo tienen el desafío de aumentar la producción agrícola para aprovechar la expansión de la demanda mundial, sino también de producir competitivamente en el marco de mercados más globalizados e integrados. Aunado a estos fenómenos, la globalización y la integración de regiones, fronteras y mercados, así como el surgimiento de una masa de consumidores con mayores demandas y más conscientes de la calidad de los alimentos y de la forma como se producen, imponen nuevos desafíos y abren oportunidades en todos los eslabones de las cadenas agroalimentarias.
90. Para ello, el IICA se propone promover la innovación tecnológica, organizativa y humana para elevar la competitividad, aumentar la producción y contribuir a mejorar el funcionamiento de los mercados agrícolas, de manera social y ambientalmente sustentable. Esos esfuerzos deberán

---

<sup>6</sup> En las Américas solo algunos países disponen de tierras para expandir significativamente su frontera agrícola; sin embargo, hay factores relevantes que afectan la incorporación de nuevas tierras para la agricultura, tales como las políticas de uso de la tierra, los programas de conservación, los problemas de la deforestación y la expansión de los centros urbanos.

enfocarse en los pequeños y medianos productores agrícolas, que tienen problemas de acceso a mercados modernos. El Instituto también se propone impulsar el desarrollo de los mercados de los productos básicos tradicionales, con el fin de satisfacer las demandas de consumo de los estratos de menores ingresos.

***Objetivo estratégico 2: Potenciar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios y al bienestar rural***

91. Las actividades agrícolas se localizan fundamentalmente en los territorios rurales, donde habitan las personas que son objetos y sujetos del esfuerzo del desarrollo y usan los recursos naturales. Se reconoce que el papel que juega la agricultura en la economía y la sociedad en los territorios rurales trasciende la dimensión puramente productivista, para comprender las dimensiones sociales del bienestar rural (empleos, ingresos, servicios, instituciones, participación, etc.), pues se relaciona con la nutrición y la salud, afecta el ambiente, determina las dimensiones y las formas de la ocupación territorial, soporta redes económicas e institucionales en los espacios en que se asienta, se relaciona estrechamente con la cultura y el tejido social, configura el paisaje, establece relaciones y mecanismos de integración territorial y construye las relaciones funcionales entre los espacios rural y urbano. Especial consideración requiere la agricultura familiar y el papel que juega la mujer en la agricultura.
92. Esas múltiples dimensiones de los enfoques territoriales para el desarrollo de la agricultura y el logro del bienestar rural requieren una nueva generación de políticas públicas concurrentes en los territorios, que deben articularse, reconociendo que los procesos de desarrollo son de naturaleza intersectorial. Ello ha cambiado el rol tradicional de los ministerios de agricultura, que han dejado de concentrarse exclusivamente en la producción, para desempeñarse más como articuladores de las responsabilidades de otros actores, particularmente otros ministerios, entidades territoriales y organizaciones de la sociedad civil.
93. El IICA apoyará los esfuerzos nacionales dirigidos a la formulación de políticas, estrategias y arreglos institucionales que contribuyan a lograr una mayor articulación y coordinación de las instituciones que tienen un papel protagónico en el desarrollo y el bienestar rurales, para potenciar la relación de doble vía entre la agricultura y los territorios rurales donde se asienta.

***Objetivo estratégico 3: Mejorar la capacidad de la agricultura para mitigar y adaptarse al cambio climático y utilizar mejor los recursos naturales***

94. La agricultura tiene una doble relación con la base de recursos naturales de los ecosistemas (suelos, agua, agro-biodiversidad, bosques/selvas y clima) localizados en los territorios rurales: las actividades productivas del sector agrícola dependen de esos recursos, pero el quehacer agrícola también causa impactos en la condición y la disponibilidad de esos recursos naturales. Aún más importante es el papel que desempeña la agricultura moderna para proteger y mejorar las condiciones medioambientales; las prácticas modernas pueden restaurar la salud ambiental. En esta dimensión, la presencia de alteraciones en las condiciones del clima (el cambio climático) y sus imponderables efectos, así como los eventos extremos de la naturaleza, determinan y condicionan la actividad productiva, su competitividad y sustentabilidad y las expresiones de la vulnerabilidad social.
95. Para lograr este objetivo, el IICA proveerá conocimientos y asesoría para fortalecer las capacidades institucionales y humanas de los países miembros, con el fin de posicionar el tema en sus agendas nacionales; para encontrar un balance adecuado entre las políticas de gestión ambiental y las políticas de desarrollo agrícola (transversalidad y sinergias entre los ministerios de agricultura y los



del ambiente); para consolidar y fortalecer sus esfuerzos en la búsqueda de nuevas formas de producción que respeten el ambiente, con la finalidad de reducir los impactos negativos de la agricultura tradicional sobre los recursos naturales y la salud de los ecosistemas; y para formular políticas, estrategias y marcos institucionales que permitan preparar al sector a adaptarse al cambio climático.

**Objetivo estratégico 4: Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria**

96. La agricultura juega un doble papel en la seguridad alimentaria de la población, al proveer una oferta de alimentos suficiente y de calidad (disponibilidad y aprovechamiento) y al generar condiciones que permiten el acceso de la población rural a los alimentos (empleo e ingresos). En el marco de ese doble papel, destaca la participación de la agricultura de pequeña escala, que, con el apoyo de políticas públicas efectivas y de inversiones eficientes en bienes públicos, no solo puede potenciar su aporte a la oferta agrícola, mediante un mejor desempeño de su esfuerzo productivo y su articulación en cadenas de valor, sino también mejorar sus condiciones para la generación de empleos e ingresos, si su esfuerzo es reconocido adecuadamente por los mercados. Sin embargo, por sus condiciones estructurales, la agricultura de pequeña escala es uno de los subsectores más vulnerables y sensibles a las condiciones de la inseguridad alimentaria.
97. Para alcanzar este objetivo estratégico, el IICA brindará apoyo en el desarrollo de políticas, estrategias y marcos institucionales orientados a aumentar los aportes de la agricultura de pequeña escala y familiar a la seguridad alimentaria de los países, tanto desde la vertiente de la oferta alimentaria como desde la del acceso de los productores de pequeña escala a los alimentos.

**2. Objetivos de la cooperación técnica**

98. El compromiso que asume la Dirección General del Instituto es contribuir a las grandes metas del desarrollo de los países asociadas a los objetivos estratégicos identificados, para lo cual:
- a. Concentrará y focalizará las acciones para hacer un uso más eficiente de sus recursos y capacidades.
  - b. Privilegiará la acción conjunta y multidisciplinaria en el ámbito institucional.
  - c. Orientará los sistemas administrativos, financieros y de soporte hacia la cooperación técnica.
  - d. Favorecerá alianzas con socios estratégicos claves para generar relaciones de complementariedad y evitar duplicidades y pérdida de recursos y esfuerzos.
  - e. Trabajarán con énfasis en las políticas e instituciones, redes y organizaciones (y no con los agricultores individualmente) para tener mayores efectos multiplicadores de la acción del IICA.
99. Cada uno de los siguientes objetivos de la cooperación técnica aborda una dimensión diferente de la agricultura:

***Innovación tecnológica***

100. Uno de los más grandes retos que se derivan del análisis del contexto y que se hace claramente evidente en cuanto a los desafíos en la agricultura es la necesidad de innovar, en todos los aspectos y niveles del sector. Ello implica el desarrollo de nuevas variedades vegetales y razas animales adecuadas a las demandas crecientes, heterogéneas y variables; el desarrollo y la difusión de tecnologías innovadoras orientadas a responder a las necesidades de los negocios; el fortalecimiento de sistemas de extensión que sean eficientes y capaces de llevar las nuevas

tecnologías y variedades a los productores, en particular a los de pequeña escala; la protección de la propiedad intelectual; y el desarrollo de políticas, estrategias y nuevos modelos de negocio.

101. Por tal motivo el IICA se propone apoyar a sus Estados Miembros en sus esfuerzos institucionales dirigidos a incrementar y extender la innovación en la agricultura para mejorar la productividad, la competitividad y el comercio y, de esa manera, apoyar la seguridad alimentaria y el desarrollo de sus países miembros.

### ***Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos***

102. Los países consideran cada vez más que la sanidad animal y vegetal es un factor clave determinante de la viabilidad de producir con los costos y los niveles de calidad requeridos. Sin embargo, el tema se ha vuelto muy complejo, dadas las diversas formas en que afecta a la agricultura y a sus implicaciones relativas a los métodos de control y sus impactos ambientales. Por otro lado, la inocuidad de los alimentos se ha convertido en una exigencia para acceder a los mercados, debido a lo cual se imponen procesos, como la trazabilidad, para identificar y establecer mecanismos de control de calidad desde la producción primaria hasta el consumidor. El cambio climático, por su parte, está haciendo cada vez más difícil el manejo de lo relacionado con la sanidad e inocuidad en las cadenas agroalimentarias. Además, han aumentado las responsabilidades que en esa área deben asumir las entidades especializadas de los gobiernos, las organizaciones del sector privado y los productores y agroindustrias.
103. El IICA continuará apoyando a los países en el campo de la sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, particularmente en el desarrollo de instrumentos de políticas y regulaciones modernas y armonizadas, en la modernización de los servicios nacionales, en la implementación de mecanismos hemisféricos y regionales de cooperación e información en el tema, en la adopción en los países de las normativas internacionales y en el establecimiento de mecanismos de colaboración público-privada en el marco de la cooperación con las agencias internacionales especializadas.

### ***Agronegocios y comercialización***

104. Cada vez más la agricultura es vista como una actividad económica, un negocio, que, independientemente de su escala y complejidad social, sobrepasa la producción primaria y es, por lo tanto, un sistema integral que responde a las demandas de los mercados y a los requerimientos de los consumidores, con una visión y estrategias de cadenas agroalimentarias. Asimismo, los mercados locales, nacionales e internacionales son un elemento clave para el éxito de la agricultura. Durante los últimos años, en muchos países se ha dado un gran énfasis a dos aspectos de los mercados: la búsqueda de un comercio más libre y la promoción de los mercados internacionales por sobre los mercados locales. Sin embargo, las recientes crisis de los alimentos y financiera han demostrado que es necesario impulsar mercados locales más eficientes y transparentes, como mecanismos de desarrollo. Ello permitirá, además, la inclusión de un gran segmento de productores agrícolas, en especial de pequeña escala, que no se han beneficiado de la liberalización comercial. Por ello se requiere que los países reactiven los mecanismos de diálogos multilaterales, cumplan con los compromisos adquiridos en los diversos acuerdos comerciales, desarrollen políticas para incrementar el comercio internacional de productos agrícolas y se aseguren de que todos los grupos sociales se beneficien de ese comercio.
105. Para este fin, el IICA apoyará a los países en el desarrollo de políticas, marcos institucionales y capacidades para crear ambientes propicios para los negocios agrícolas, así como una nueva mentalidad y capacidades en los productores, mediante el fortalecimiento de sus capacidades

individuales y colectivas para abastecer a los mercados y para competir exitosamente en ellos. El Instituto también respaldará a sus Estados Miembros en el desarrollo de políticas públicas, estrategias e instituciones para el fomento y desarrollo de mercados locales más transparentes y eficientes, así como en el desarrollo de mecanismos e instrumentos que reduzcan riesgos y que permitan una mayor vinculación de los pequeños productores con los mercados. Además, contribuirá a desarrollar estrategias y a fortalecer la institucionalidad para fomentar el comercio internacional agrícola como factor de desarrollo, a la vez que ayudará a sus países miembros a desarrollar capacidades que les permitan administrar mejor y sacar mayor provecho de los acuerdos comerciales suscritos.

### ***Gestión en territorios, agricultura y bienestar rural***

106. La agricultura es una actividad que define ocupaciones del territorio y que impacta en las relaciones económicas, sociales y culturales de sus pobladores, lo que determina la contribución que ella pueda hacer al bienestar rural y sustentabilidad de los territorios. No obstante, es evidente que el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores de dichos territorios sobrepasa lo que se pueda hacer desde los sectores agrícola y agroindustrial. Por ello, para impulsar el bienestar de los territorios rurales hoy se requiere la aplicación coherente y coordinada de políticas multisectoriales que promuevan la sinergia y la articulación de inversiones productivas y sociales. Esas políticas deben estar orientadas a crear un ambiente propicio que facilite el acceso a activos productivos, insumos, tecnologías y conocimientos necesarios para impulsar los procesos de innovación en los territorios rurales y el fortalecimiento de la agricultura familiar y de pequeña escala y los negocios agrícolas ligados a los mercados locales.
107. Para responder a estas necesidades, el IICA contribuirá a desarrollar instrumentos para valorar la verdadera contribución de la agricultura en los territorios rurales, así como a establecer las relaciones de carácter intersectorial entre las políticas públicas y los instrumentos que impactan sobre el territorio, con miras a optimizar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios rurales y, de esta forma, maximizar las rentas sociales que se generan en la actividad productiva agrícola. Asimismo, apoyará a los gobiernos en la ejecución de proyectos en los territorios rurales e incentivará la utilización en la agricultura de buenas prácticas de responsabilidad social, comercio justo y otras que fomenten la armonía entre la producción y las comunidades rurales.

### ***Seguridad alimentaria***

108. Los países están implementando múltiples acciones para consolidar su seguridad alimentaria, para lo cual han recurrido a mecanismos que incentivan la producción de alimentos, la generación de ingresos y divisas y la eficiencia de los mercados. Sin embargo, desde el punto de vista estrictamente de la agricultura y sin menoscabo de la importancia de la gran producción agrícola, los países también deben aumentar sus esfuerzos para desarrollar e implementar políticas y estrategias que potencien el aporte de la agricultura de pequeña escala a la seguridad alimentaria. Se requiere mejorar el desempeño productivo de este subsector, con el fin de aumentar la oferta agrícola (disponibilidad de alimentos). También es necesario articular a los productores de pequeña escala en cadenas de valor, de manera que ello les permita mejorar sus condiciones de acceso a alimentos (más ingresos y mayor disponibilidad física de estos).
109. De particular importancia será reconocer que desde la agricultura se puede contribuir a la seguridad alimentaria de varias formas: mejorar la producción de más alimentos de calidad y en forma estable; generar empleos mejor remunerados; generar divisas que permitan importar los alimentos que no es factible producir; desarrollar e impulsar el acceso a mercados que funcionen sin

distorsiones, especialmente para eliminar el perjuicio que estas causan a los más necesitados. Es decir, se trata de considerar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria con una visión amplia.

110. Con base en lo anterior, el IICA apoyará a sus Estados Miembros en el desarrollo de políticas, estrategias e institucionalidad dirigidas a aumentar los aportes de la agricultura, especialmente la de pequeña escala, a la seguridad alimentaria de los países, tanto desde la perspectiva de la visión nacional, como desde la del acceso de los productores de pequeña escala a ingresos que les permitan adquirir los alimentos y producir alimentos básicos. El IICA se propone contribuir al desarrollo de políticas, estrategias y capacidades que mejoren la producción, la productividad, los procesos de agregación de valor y el acceso de esos productores a los mercados, para lo cual les facilitará el acceso a activos productivos, a instrumentos de mitigación de riesgos, a formas de organización que les permitan mejorar sus capacidades de negociación en los mercados de insumos y de productos, a financiamiento y a seguros agrícolas.

### ***Recursos naturales y cambio climático***

111. La agricultura es considerada como una actividad especialmente sensible, ya que está expuesta a riesgos de origen múltiple y diverso. Los países miembros del IICA han manifestado en gran cantidad de foros y bajo diversas circunstancias su preocupación de contar con estrategias e instrumentos para la gestión de estos riesgos, de tal suerte que sus productores puedan tomar oportunamente las mejores decisiones productivas con ciertos límites de confianza. El manejo de la gestión de riesgos en agricultura debe enfocarse en los distintos tipos de riesgos a los que se enfrenta el productor o el agricultor: los naturales, los inherentes a los mercados de productos, los financieros, etc. Por otra parte, durante los últimos años ha aumentado la cantidad de desastres naturales en el mundo, tendencia que se prevé se va a agudizar en el futuro. También se ha experimentado un incremento en la incidencia y severidad de enfermedades y epidemias, que rápidamente se expanden a nivel mundial y causan graves pérdidas humanas y económicas.
112. Para responder a esta realidad, el IICA contribuirá con las instituciones de los países, especialmente los ministerios de agricultura, en el desarrollo de políticas públicas, la elaboración e implementación de estrategias sectoriales, la aplicación de instrumentos de política y la provisión de información oportuna, de modo que todo ello contribuya a reducir los niveles de incertidumbre de los productores en la actividad agrícola y les ayude a mejorar la productividad y competitividad.
113. En los planes de mediano plazo, el IICA establecerá los mecanismos de complementariedad y sinergia para la ejecución de sus programas, lo cual realizará a partir de la definición de las orientaciones de sus ejes rectores de la cooperación. Para ello el Instituto debe tomar muy en cuenta que este Plan Estratégico insiste en que la cooperación técnica y la sinergia son instrumentos de relevancia estratégica para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo.
114. Es importante señalar que el IICA debe implementar programas en áreas temáticas en que el Instituto realmente tiene la capacidad de ofrecer cooperación. Este es sin duda uno de los aspectos fundamentales en que el IICA debe cambiar. La experiencia de los últimos años muestra con claridad que la dispersión de temas en los que el IICA ofrece su apoyo a los países es una de las causas por las que el Instituto no ha podido desarrollar excelencia en ninguno de ellos. Incluso en varios de esos temas el IICA no solo no tenía capacidad, sino que no contribuía a que otras entidades desarrollaran programas en esos temas que fueran aprovechados por los países.

### 3. Las modalidades de intervención del IICA

115. El Plan Estratégico del IICA (PE 2010-2020) señala cinco modalidades de intervención de la cooperación técnica del IICA, que garanticen que el accionar del Instituto esté focalizado temáticamente y en aquellas áreas donde pueda garantizar que se alcanzará mayor impacto mediante la acción institucional dirigida a que los países miembros alcancen los objetivos identificados en la sección anterior. Esas modalidades de intervención definidas en el PE e incorporadas en el presente PMP son las siguientes:

#### *Diseño, análisis y evaluación de políticas y estrategias públicas*

116. El foco de la cooperación del Instituto se concentrará en el apoyo a los procesos de formulación, análisis y evaluación de políticas públicas, estrategias, enfoques e instrumentos de intervención, y esta acción del Instituto se realiza prioritariamente por medio de las instancias públicas de los países.

#### *Fortalecimiento y modernización de las instituciones*

117. El IICA apoyará a los países miembros en el desarrollo de una arquitectura institucional para la agricultura y la gestión de territorios, que sea sistémica, moderna y articulada. Asimismo, se reconoce que este esfuerzo plantea un campo propicio para el trabajo conjunto con otras organizaciones internacionales.

#### *Creación y desarrollo de capacidades*

118. El IICA contribuirá al desarrollo de conocimientos y capacidades técnicas y de liderazgo en los temas que atañen a los objetivos estratégicos y a la cooperación técnica en que el Instituto tiene fortalezas, con el fin de impulsar la innovación en el sector agrícola y en los territorios rurales, donde esas capacidades y conocimientos impactan.

#### *Gestión de conocimiento para la agricultura y el bienestar rural*

119. El IICA buscará generar e identificar nuevos conocimientos, innovaciones, experiencias y mejores prácticas, en cuanto sean bienes públicos, para ponerlos a la disposición de los países y así fortalecer la competitividad y la sustentabilidad del sector y contribuir al bienestar rural.
120. Para ello, se crearán mecanismos para compartir el conocimiento mediante su sistematización, gestión, facilitación del intercambio, transferencia, difusión y aplicación, así como para aprender de las experiencias propias y ajenas. También se apoyará a los países en la creación de mecanismos para gestionar la información y el conocimiento, con el fin de poner a disposición de los actores del sector para que puedan mejorar la transparencia y la eficiencia de las instituciones del sector.

#### *Acompañamiento a los países en temas puntuales y proyectos de inversión*

121. El IICA apoyará a los países en el desarrollo y gestión de proyectos de inversión dirigidos a impulsar la modernización institucional. También facilitará la cooperación horizontal entre países, con el fin de brindar apoyo a sus Estados Miembros en temas en que otros países tienen más capacidades y conocimientos, los cuales están dispuestos a compartir con los primeros.



### **III. ESTRATEGIA OPERATIVA**

---

122. En este capítulo se define la forma en que el Instituto implementará el PMP 2010-2014 y cómo adecuará su estructura y accionar para lograrlo. La estrategia operativa propuesta tiene como objetivo focalizar, alinear y coordinar las acciones de cooperación técnica del Instituto, para cumplir con su responsabilidad en el ámbito interamericano y responder a las particularidades de sus Estados Miembros.
123. La definición de los elementos centrales que determinan la estrategia operativa se sustenta en los siguientes puntos de partida:
- El reconocimiento de que el IICA, como organismo interamericano de cooperación, tiene la responsabilidad de apoyar a sus países miembros para que alcancen sus objetivos superiores de desarrollo.
  - Los gobiernos nacionales, por medio de sus propias instituciones y entidades, son los responsables de implementar las medidas de desarrollo agrícola y rural en su país.
  - Los clientes principales del IICA son los ministerios de agricultura.
  - Los problemas que enfrentan los productores y las empresas agrícolas, incluidas las agroindustriales, son múltiples y complejos. Para poder resolverlos los gobiernos aplican políticas públicas e instrumentos de política también cada vez más complejos.
  - En las regiones del hemisferio se han creado y están en evolución organizaciones y foros que representan aliados importantes para la acción del Instituto.
  - Dada la complejidad del sector, se hace necesario priorizar los servicios del IICA y ampliar su interacción con otros ministerios, actores del sector privado y de la sociedad civil y otros socios estratégicos, como son otras organizaciones y agencias internacionales, los centros internacionales y las instituciones de educación superior.
124. Reconociendo la realidad de esta complejidad, el IICA deberá priorizar sus esfuerzos de cooperación en **cuatro programas de concentración técnica** y en **dos programas de coordinación transversal**. La selección de estos programas y áreas se basa en el hecho de que representan las grandes preocupaciones de la mayoría de los Estados Miembros en lo que concierne a agricultura, alimentación, desarrollo rural y sustentabilidad ambiental. Constituyen, por eso mismo, los temas estratégicos de la mayoría de los ministerios de agricultura del hemisferio, y son también estos temas en los cuales el IICA cuenta con mayor capacidad y experiencia. Esta concentración de esfuerzos le permitirá al Instituto apoyar los procesos de fortalecimiento institucional, la formulación de políticas y estrategias, el desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento.
125. Los elementos fundamentales que se incluyen en esta propuesta operativa son el establecimiento de prioridades en torno a los cuatro programas de concentración técnica y a los dos programas de coordinación transversal, así como su articulación, los cuales se desarrollan a continuación:

## A. Programas de concentración técnica

126. Los programas de concentración técnica identificados para el accionar del IICA en el período 2010-2014 representan los temas prioritarios de atención para el Instituto, establecidos en su Convención y confirmados en posteriores decisiones intergubernamentales e interministeriales, que deben ser considerados para asegurar una producción agrícola competitiva y sustentable y el bienestar rural. Dichos programas son los siguientes:

- a. Innovación para la productividad y la competitividad.
- b. Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos.
- c. Agronegocios y comercialización.
- d. Agricultura, territorios y bienestar rural.

127. Los programas de concentración técnica tendrán los siguientes propósitos<sup>7</sup>:

- Proveer liderazgo en el ámbito hemisférico en sus áreas de competencia.
- Brindar orientación y guía para la implementación de los proyectos institucionales en sus áreas de competencia.
- Proveer cooperación técnica y acompañamiento a las Oficinas del IICA para la ejecución de las estrategias de cooperación técnica del IICA en los países (“estrategias IICA-país”).
- Realizar análisis prospectivos y estratégicos en materias de su competencia.
- Desarrollar instrumentos y modelos innovadores para dar respuesta a los requerimientos de los países y de las regiones.
- Gestionar el conocimiento en el área de su competencia.
- Articular las “redes temáticas institucionales” en las áreas de su competencia.
- Fomentar la participación del IICA en redes de cooperación y conocimiento en los ámbitos mundial y hemisférico.
- Supervisar la adecuada ejecución de los proyectos de cooperación técnica a nivel hemisférico, regional y nacional.
- Ejecutar, en coordinación con las Oficinas y otras unidades del IICA, proyectos de cooperación técnica.
- Acompañar la ejecución de aquellas políticas nacionales o que hayan sido establecidas en los marcos de acuerdos regionales relativas a su área de competencia.

---

<sup>7</sup> Para ver los objetivos específicos, las líneas de acción, los resultados esperados y los indicadores de cumplimiento de cada programa de concentración técnica, ver Anexo 1.



- Incorporar, en su estrategia operativa y proyectos, las orientaciones y recomendaciones de los programas de coordinación transversal.

128. Los programas de concentración técnica y de coordinación transversal definirán sus actividades en concordancia con los objetivos estratégicos establecidos en el siguiente cuadro:

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <sup>8</sup>  | PROGRAMAS DE CONCENTRACIÓN TÉCNICA Y DE COORDINACIÓN TRANSVERSAL | OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE CONCENTRACIÓN TÉCNICA Y DE COORDINACIÓN TRANSVERSAL  |
|--|--|--|
| <i>OE 1: Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola</i>                                  | Innovación para la productividad y la competitividad             | 1. Mejorar la investigación, la innovación y la transferencia/extensión tecnológica para una agricultura competitiva y sustentable.  |
|  | Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos                | 2. Mejorar las condiciones para fomentar el comercio internacional agropecuario como factor de desarrollo, tomando en cuenta las medidas de carácter fito y zoonosanitario.  |
|  | Agronegocios y comercialización                                  | 3. Desarrollar agronegocios competitivos e incluyentes por medio del aumento de capacidades empresariales y organizativas que mejoren la gestión de los productores.   |
| <i>OE 2: Potenciar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios y al bienestar rural</i> | Agricultura, territorios y bienestar rural                       | 4. Mejorar la contribución de la agricultura al bienestar y desarrollo sustentable de los territorios rurales y las condiciones de la agricultura de pequeña escala y la agricultura familiar, para aumentar su bienestar y contribución al desarrollo.  |
| <i>OE 3: Mejorar la adaptación de la agricultura al cambio climático y el uso de los recursos naturales</i>    | Agricultura, manejo de recursos naturales y cambio climático     | 5. Mejorar el manejo, la gestión de riesgos y la respuesta a emergencias, con el fin de reducir la vulnerabilidad de la agricultura, incluidos los riesgos fito y zoonosanitarios; promover la adaptación de la agricultura a los efectos de la variabilidad climática y mitigar los impactos de las actividades productivas sobre el ambiente y los recursos naturales. |
| <i>OE 4. Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria</i>                              | Agricultura y seguridad alimentaria                              | 6. Mejorar la calidad, la disponibilidad y el acceso a alimentos sanos e inocuos, así como impulsar la modernización y el fortalecimiento de los mercados agropecuarios domésticos para que su operación sea más eficiente, transparente e incluyente, para contribuir a la seguridad alimentaria de los países.   |

<sup>8</sup> Definidos en el Plan Estratégico 2010-2020 del IICA.

## B. Programas de coordinación transversal

129. Además de los programas de concentración técnica, se han definido dos **programas de coordinación transversal** para la ejecución del PMP 2010-2014, mediante los cuales se brindará atención a los temas prioritarios del Instituto. Sus actividades y propuestas contemplarán las dimensiones relacionadas con los cuatro objetivos estratégicos. Tales programas son los siguientes:

- a. Agricultura, manejo de recursos naturales y cambio climático.
- b. Agricultura y seguridad alimentaria.

130. La responsabilidad de los programas de coordinación transversal es asegurar que las acciones de cooperación del IICA apoyen a los países miembros a lograr sus objetivos superiores para su desarrollo; y también ayudar a los ministros de agricultura a tomar las medidas necesarias de índole política que permitan que la agricultura contribuya de manera efectiva al logro de sus objetivos de desarrollo nacional. Los propósitos de los programas de coordinación transversal serán<sup>9</sup>:

- Proveer liderazgo técnico hemisférico en las competencias propias del programa.
- Asegurar que sean incorporados a los programas de concentración técnica los objetivos del desarrollo en materia de seguridad alimentaria y en materia de desarrollo sustentable, la adecuada gestión de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático.
- Realizar análisis prospectivos y estratégicos en sus temas de atención.
- Participar en el desarrollo e implementación de proyectos de cooperación de los programas de concentración técnica y países, y proponer modificaciones técnicas a los proyectos, para asegurar la correcta inclusión de los temas de su atención.
- Gestionar el conocimiento en sus respectivos campos de acción.
- Articular las “redes temáticas institucionales” en las áreas de su competencia.
- Fomentar la participación del IICA en redes de cooperación y conocimiento en los ámbitos mundial y hemisférico.
- Acompañar a los programas de concentración técnica del IICA en apoyo a las políticas nacionales, los acuerdos regionales y las acciones hemisféricas en sus temas de atención.
- Favorecer el desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones globales para enriquecer el aporte del IICA en sus temas de atención.
- Asegurar y evaluar la correcta inclusión de los objetivos estratégicos 3 y 4 en la gestión de la cooperación técnica del IICA.
- Orientar y apoyar la inclusión de los programas de coordinación transversal en las redes temáticas de los programas de concentración técnica.

131. Los programas de coordinación transversal desarrollarán sus actividades en el marco de líneas de acción que serán definidas en estricto apego a todos los objetivos estratégicos establecidos en este PMP, pero priorizarán sus acciones en aquellos que les son más afines.

## C. Análisis estratégico para la agricultura

132. Para dar respuesta a la necesidad de contar de manera oportuna con análisis estratégicos en temas de la agricultura, que permitan a los ministerios de agricultura y a los gobiernos de los países miembros del IICA anticiparse a los hechos, responder a emergencias y desarrollar visiones de Estado a largo plazo, el IICA cuenta con un **Centro de Análisis Estratégico para la Agricultura**.

---

<sup>9</sup> Para ver los objetivos específicos, las líneas de acción, los resultados esperados y los indicadores de cumplimiento de cada programa de coordinación transversal, ver Anexo 1.

133. Este Centro tiene como principales funciones las siguientes<sup>10</sup>:
- Realizar análisis prospectivos y estratégicos sobre los temas de la agricultura y sobre las políticas públicas que más inciden en el quehacer del sector.
  - Apoyar a la Dirección General del IICA, a sus órganos superiores de gobierno y a todo el Instituto con datos, análisis de datos e información sobre la agricultura en el mundo y en el hemisferio.
  - Desarrollar, validar y poner a disposición de los países miembros del IICA metodologías e instrumentos para el análisis oportuno de la contribución y evolución de la agricultura.
  - Dar seguimiento a los avances en las negociaciones comerciales, particularmente aquellas que tienen lugar en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
  - Coordinar los foros técnicos del IICA y asegurar que cumplen con parámetros de excelencia y de calidad.
134. Como parte de su estrategia operativa, el Centro trabajará con los líderes de los programas de concentración técnica y de los programas de coordinación transversal del IICA, con un grupo técnico de apoyo que tenga experiencia en análisis económicos, comerciales, políticos y sociales y con profesionales de alto nivel, contratados ad hoc para tareas y proyectos específicos.
135. Las políticas de operación de ese Centro se desarrollarán de acuerdo con los lineamientos operativos del IICA y privilegiarán el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

## **D. Articulación de la cooperación técnica**

### **1. La cooperación técnica en el IICA**

136. La estrategia operativa parte de la decisión fundamental de hacer de la cooperación técnica el centro del quehacer institucional, enfocando y fortaleciendo la capacidad institucional para apoyar a los países miembros por medio de la innovación, la calidad y la eficacia que impulsen la productividad, la competitividad, la sustentabilidad y la equidad en el sector agropecuario, fortaleciendo las políticas públicas de los Estados Miembros, sus capacidades institucionales y las de sus líderes para el desarrollo de ese sector en los países.
137. Para asegurar el alineamiento institucional, la articulación, la calidad, la excelencia y la pertinencia de la cooperación técnica que brinda el Instituto, se contará con el **Comité de Gestión de la Cooperación Técnica**, que será el principal mecanismo de gestión, integrado por los responsables de los programas de concentración técnica, los programas de coordinación transversal, la gestión de la cooperación en las regiones y países, la programación y evaluación, y la gestión administrativa y financiera.
138. **Los proyectos de cooperación técnica** serán el elemento básico para canalizar y articular las acciones de la cooperación técnica por medio de productos y servicios orientados a alcanzar objetivos y resultados estratégicos. Se definen como un conjunto de acciones o actividades de cooperación técnica concebidas y desarrolladas para solucionar un problema o mejorar una situación específica, ejecutadas en un plazo definido y con resultados e impactos reales y directos,

---

<sup>10</sup> Para ver los objetivos específicos, las líneas de acción, los resultados esperados y los indicadores de cumplimiento del Centro para el Análisis Estratégico de la Agricultura, ver Anexo 1.

previsibles y claramente identificados en el documento-proyecto como “productos finales” y concretados en su objetivo específico. Se ejecutan mediante la aplicación de los recursos asignados, siguiendo una metodología determinada y bajo la dirección y responsabilidad de un profesional o equipo de profesionales.

139. Los proyectos de cooperación técnica deberán contribuir a:

- Materializar los objetivos de la cooperación incluidos en el PMP 2010-2014 y los lineamientos de la Dirección General.
- Materializar los conceptos, metodologías, instrumentos de los programas de concentración técnica y de coordinación transversal del PMP.
- Articular las acciones de las entidades responsables de la cooperación técnica en el IICA.
- Liderar y orientar a los equipos técnicos institucionales formados por especialistas en todos los ámbitos técnicos de la institución.
- Diseñar y apoyar la puesta en marcha de bienes públicos internacionales.
- Incrementar las acciones de cooperación técnica y mejorar la gestión de la cooperación técnica.
- Identificar, desarrollar y promover los proyectos estratégicos que se realizan con los países y las entidades responsables de la cooperación técnica.

## **2. Los instrumentos de cooperación técnica**

140. Los instrumentos para la cooperación técnica son las herramientas mediante las cuales el IICA implementa sus acciones. Para responder a las expectativas y a las demandas de los países en el contexto de escenarios inciertos, la flexibilidad del Instituto en el uso de tales instrumentos adquiere una relevancia particular. Por lo tanto, el IICA debe perfeccionarlos, a fin de ofrecer servicios que permitan obtener los resultados esperados. Es de utilidad referirse a los más importantes:

### ***Análisis prospectivo, estudios y análisis de la situación y evaluaciones de impacto***

141. Por medio de estos instrumentos, el IICA ejercerá su capacidad de anticiparse a los eventos y apoyar a sus Estados Miembros con conocimiento e información especializados, que les permitan tomar oportunamente las mejores decisiones ante procesos o eventos coyunturales y diseñar políticas y estrategias basadas en ese conocimiento.

### ***Capacitación en los temas de competencia del IICA***

142. Mediante este instrumento, cuya aplicación práctica podrá tomar diversas modalidades, tales como talleres, cursos, entrenamientos a distancia o pasantías, el IICA contribuirá a mejorar las capacidades de los técnicos y funcionarios de las distintas esferas de la agricultura, para mejorar su capacidad de gestión y actuación en áreas prioritarias y prepararse para enfrentar los retos y oportunidades en el futuro inmediato.

### ***Nuevos marcos conceptuales, metodologías, modelos e instrumentos***

143. Una de las responsabilidades principales del IICA será la de proveer a los ministerios de agricultura propuestas de soluciones innovadoras a los problemas del sector. Para ello, el Instituto desarrollará nuevos modelos e instrumentos que ayuden a la definición e implementación de las estrategias nacionales de desarrollo para ser replicados en los países miembros.

***Instrumentos de gestión del conocimiento***

144. Para convertirse en referente hemisférico en los temas estratégicos de la agricultura, el IICA deberá fortalecer las capacidades de los Estados Miembros para generar, capturar, compartir y aplicar conocimientos y experiencias en los asuntos críticos de la agricultura. Consecuentemente, la gestión del conocimiento en el IICA se fundamentará en procesos integrales de transferencia de conocimientos y experiencias, para mejorar los servicios de cooperación técnica y encontrar soluciones a problemas relacionados con las competencias del Instituto.

***Intermediación técnica y movilización de la cooperación***

145. Los retos actuales de la agricultura no pueden ser enfrentados por una sola institución y requieren la acción conjunta y coordinada de los mejores talentos, tanto internacionales como nacionales. El IICA tiene experiencia y ventajas competitivas y comparativas en la integración de redes de especialistas y en la facilitación del intercambio de conocimientos, experiencias y técnicos, tanto entre sus países miembros y regiones, como desde otras regiones del mundo y hacia ellas.

***Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)***

146. Aunque las TIC pueden ser consideradas como un elemento transversal a todo el quehacer del IICA, también es un hecho que estas tecnologías constituyen un importante medio para la difusión de información y conocimientos, la creación de capacidades y la movilización de la cooperación, por lo que brindan grandes oportunidades para construir la agricultura del futuro. Por esta razón, todos los programas del IICA darán prioridad a la utilización e incorporación de esas tecnologías y brindarán apoyo a los países miembros para que las incorporen en sus procesos de desarrollo.

***Servicios técnicos especializados***

147. Los países, en particular sus ministros de agricultura, aprecian altamente la capacidad de respuesta que tiene el Instituto en temas coyunturales y de emergencia. La provisión de servicios técnicos especializados se hará en respuesta a solicitudes concretas de parte de los ministerios de agricultura, siempre y cuando se relacionen con alguna de las cuatro funciones estratégicas del Instituto o permitan dar respuesta a una emergencia resultante de eventos naturales de orígenes impredecibles.

***Cooperación técnica directa***

148. El Instituto continuará brindando asesoría y apoyo in situ o virtual por medio de especialistas o equipos de trabajo en los temas de competencia del IICA y en respuesta a las demandas de cooperación técnica de los países miembros, o de manera proactiva, con el fin de contribuir al desarrollo de capacidades institucionales y humanas y a la mejor comprensión, abordaje y atención de asuntos críticos y situaciones específicas que afectan la agricultura.

***Desarrollo y administración de proyectos***

149. El IICA apoyará a sus países miembros en la elaboración de estudios de factibilidad y pre-inversión y de proyectos de inversión, en respuesta a demandas concretas y después de hacer una evaluación interna que asegure su pertinencia con alguno de los cuatro objetivos estratégicos y su vinculación con los programas de concentración técnica. Esta actividad se financiará en cada caso con recursos propios del proceso que se vaya a apoyar. Además, el IICA administrará proyectos ya que, a pesar de que esta no es una actividad propia del Instituto, diversos de sus países miembros han manifestado en distintas ocasiones y formas su interés en que el Instituto continúe realizándola, lo

que se hará siempre y cuando se enmarquen en alguno de los cuatro objetivos estratégicos y programas de concentración técnica. Para atender esta demanda, el IICA brindará los servicios de administración y ejecución de proyectos, sujetos a una normativa clara y precisa, y a condición de que el proyecto contenga un componente técnico relacionado con los temas de competencia del Instituto.

150. Adicionalmente a estos instrumentos ya probados, se deberán desarrollar instrumentos innovadores que transformen el conocimiento en acciones concretas y que permitan aprovechar las oportunidades que los problemas actuales ofrecen para la acción del IICA, siempre y cuando se enmarquen en alguno de los cuatro objetivos estratégicos y programas de concentración técnica.

### **3. Cooperación técnica enfocada en las necesidades y demandas de los países articuladas con los objetivos estratégicos**

151. Dada la restricción de recursos (especialmente financieros y humanos) que lo afecta, el Instituto jerarquizará sus acciones en tres ámbitos de acción: hemisférico, regional y nacional, a fin de atender adecuadamente las demandas de los países miembros y garantizar una mayor racionalidad en el uso de dichos recursos.
152. Toda la cooperación técnica estará dirigida a apoyar a los países. La ejecución de la cooperación se llevará a cabo en los tres ámbitos de acción señalados en el párrafo precedente. El enfoque de la cooperación técnica en el ámbito nacional se basará en el desarrollo de una estrategia de cooperación técnica del IICA en cada país (“estrategia IICA-país”).
153. La cooperación técnica en los ámbitos regional y hemisférico buscará el desarrollo de bienes públicos internacionales, que apoyen a los países en temas que les sean comunes. El enfoque en cada uno de estos ámbitos será el siguiente:

#### ***Ámbito hemisférico***

154. La cooperación técnica se orientará al desarrollo de bienes públicos hemisféricos en los temas prioritarios definidos por el IICA. Estos bienes permitirán compartir el conocimiento entre los países de la región, reforzar las capacidades de los países en temas de interés e importancia de todos, fortalecer la participación conjunta de los países en el desarrollo de normas internacionales de relevancia, realizar estudios sobre la situación y las perspectivas de la agricultura, hacer análisis prospectivos y producir y distribuir publicaciones en temas prioritarios.
155. En particular, se apoyará a los países en sus esfuerzos por adoptar posiciones conjuntas en temas de alta relevancia para todo el hemisferio, como la canalización de recursos financieros internacionales para apoyar la agricultura y la implementación de programas hemisféricos para la gestión del conocimiento sobre agricultura y para el control y/o la eliminación de enfermedades y plagas que significan un mal público regional, entre otros.
156. Los bienes públicos hemisféricos también se construirán a partir de la relación entre el IICA y los ministerios de agricultura. Además, estarán ligados directamente con los objetivos estratégicos y serán especificados y articulados en los programas de concentración técnica y en los de coordinación transversal. El Instituto logrará, de esta manera, recuperar su mandato de ser más útil a la agricultura del hemisferio, gracias a la realización de un conjunto de acciones que le permitirán al IICA ubicarse por encima de las organizaciones cuyas acciones de apoyo se circunscriben a los ámbitos nacional y local.

### *Ámbito regional*

157. Se reconocen varios aspectos o características particulares de las regiones de las Américas. Existen foros políticos y técnicos en varias de ellas, según la agrupación geográfica de los países (Caribe, Centroamérica, Andina, Sur y Norte). Los países también presentan diferencias de escala, socioeconómicas y políticas, tanto entre los que pertenecen a diferentes regiones como entre los que pertenecen a una misma región. No obstante, algunos países comparten problemas, limitantes, desafíos y oportunidades, aunque no forman parte de la misma región geográfica donde se ubican.
158. Por lo tanto, la estrategia operativa del IICA con respecto a las regiones contemplará los siguientes componentes:
- i. Se formulará una estrategia del IICA para cada región, en la que se identificarán los objetivos estratégicos y los programas de concentración técnica prioritarios. Estos programas se orientarán al desarrollo de bienes públicos internacionales en temas de interés común para la región, lo que se concretará mediante proyectos regionales.
  - ii. Se continuará prestando apoyo a los foros políticos regionales establecidos por los ministros de agricultura y se promoverá la vinculación del Instituto a otros foros políticos en campos como el comercio y el ambiente, con el fin de lograr la adopción de medidas que deriven en beneficios para la agricultura del hemisferio. Un apoyo especial consistirá en preparar proyectos para financiamiento externo que sean ejecutados por el IICA en calidad de Secretaría Técnica del foro respectivo.
159. Se desarrollarán acciones diferenciadas por regiones, en respuesta a los antiguos y nuevos arreglos económicos y políticos del hemisferio, por medio de proyectos específicos dentro de cada programa de concentración técnica. Sin embargo, el IICA no se limitará a realizar proyectos circunscritos a las regiones geográficas tradicionales, sino que podrá desarrollar proyectos para grupos de países que comparten el interés en determinado tema, aunque estén ubicados en diferentes regiones (*clusters* de países). Por ejemplo, para la región del Caribe, dicha estrategia reconoce la necesidad de ese enfoque, dadas las características especiales de la región y de su sector agrícola y teniendo en cuenta los desafíos especiales del tamaño de los países y su capacidad para participar en la economía global, así como la fragilidad y vulnerabilidad ambiental de la región debido a factores climáticos. Consideraciones similares y otras se tomarán en cuenta para las otras regiones.

### *Ámbito nacional*

160. Para cada país se desarrollará una estrategia de cooperación técnica del IICA (**“estrategia IICA-país”**), mediante la cual se orientará y encauzará la cooperación que el IICA brindará a cada uno de sus países miembros.
161. La “estrategia IICA-país” será un instrumento de gran visión desarrollado para cada una de las oficinas de IICA en los países miembros. Se elaborará en consulta con las autoridades sectoriales del país, con base en las prioridades nacionales que se relacionen y correspondan directamente con los objetivos estratégicos incluidos en el Plan Estratégico 2010-2020. Estará orientada, por consiguiente, al logro de esos objetivos estratégicos y se articulará estrechamente con los programas de concentración técnica.
162. La “estrategia IICA-país” contendrá un análisis conciso de la situación y retos de la agricultura, una identificación de las prioridades nacionales del sector (asuntos críticos) en que se enfocará la cooperación del IICA, los objetivos principales, los proyectos que se implementarán y los

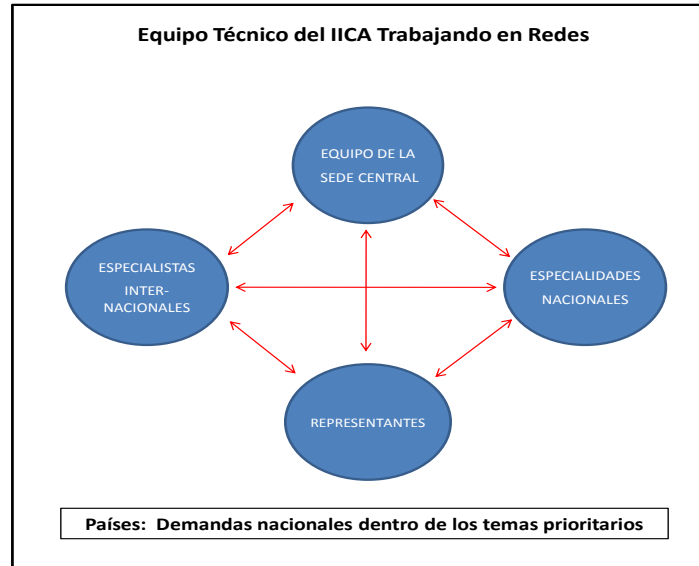
mecanismos de intervención que se utilizarán para ejecutar la estrategia. Incluirá al ministerio de agricultura (cliente principal), otros clientes y actores internos y los socios externos que colaboran en la ejecución y financiación de la estrategia, si fuera el caso.

163. Los temas prioritarios de cooperación técnica adoptados en la “estrategia IICA-país”, en los cuales el Instituto apoyará al Estado Miembro, se desarrollarán por medio de proyectos de cooperación técnica de ámbito nacional. Con tal propósito, se definirán los recursos disponibles para el proyecto y su vinculación con los programas de concentración técnica. La ejecución de los acciones de la cooperación técnica en el país será dirigida y orientada por los equipos técnicos, bajo el liderazgo y la responsabilidad del Representante del IICA en el respectivo país.
164. Los proyectos contenidos en la “estrategia IICA-país” serán la unidad básica para la programación, la articulación con los programas de concentración técnica, los programas de coordinación transversal, la asignación presupuestaria, la evaluación de las Oficinas y la rendición de cuentas en los países.

#### **4. Redes temáticas institucionales para la cooperación técnica**

165. Según lo planteado en su nueva visión, el IICA buscará fortalecer sus capacidades técnicas y enfocarlas en los temas específicos de mayor prioridad para los países, a fin de que las acciones contribuyan a la creación de bienes públicos y a la solución de problemas clave de la agricultura. Para lograr esto y brindar de manera práctica la cooperación técnica, los especialistas técnicos se integrarán en **redes temáticas institucionales para la cooperación técnica**, que constituirán equipos técnicos del propio IICA articulados alrededor de los programas de concentración técnica.
166. Las redes temáticas estarán dirigidas por los líderes de los programas de concentración técnica antes establecidos. Cada red estará conformada por los especialistas de la Sede Central, los especialistas internacionales ubicados en las regiones (llamados anteriormente especialistas “regionales”, esto es, circunscritos al trabajo en regiones determinadas) y los especialistas locales. Los Representantes del IICA en los países también formarán parte de las redes temáticas, desde dos perspectivas: como especialistas en su propio campo, de acuerdo con su formación, conocimiento y especialidad técnica, y como los responsables de ejercer el liderazgo de los proyectos en los respectivos países. En este segundo caso, el Representante formará parte de cada red temática institucional que se defina como prioritaria en la correspondiente estrategia IICA-país. La siguiente figura muestra la dinámica del trabajo en red de los equipos técnicos del IICA.





**Figura 2. Dinámica del trabajo en red de los equipos técnicos del IICA.**

167. En esta visión holística e inclusiva se reconoce que la cooperación técnica es dinámica y que en los equipos técnicos se integra todo el conocimiento y experiencia institucional sobre el tema que corresponda. Los especialistas que conforman las redes, al igual que sus recursos, pueden ser movilizados a cualquier país donde se les requiera, para contribuir en el desarrollo de actividades y en la aplicación de los instrumentos definidos en los proyectos. De esta manera, los equipos para los proyectos contarán con el apoyo y los servicios de cualquier especialista que forme parte de la red, incluidos los Representantes, aunque estos se encuentren ubicados en otro país. Estas redes también se alimentarán de la participación de especialistas de los países miembros mediante la modalidad de la cooperación horizontal.
168. Para proveer la cooperación técnica y desarrollar e implementar los instrumentos de la cooperación, es necesario que el conocimiento, las experiencias y las contribuciones fluyan entre el equipo, con el fin de preparar la mejor respuesta y estrategia y garantizar la calidad.
169. La conformación de equipos y el trabajo en redes se hará con una visión institucional de carácter integral en todos los ámbitos de actuación del IICA. A los gerentes de los equipos les corresponde ejercer su dirección técnica, pero el liderazgo y la responsabilidad de la gestión de cada proyecto o acción específica de cooperación se ajustarán al ámbito en que se desarrolle (nacional, regional o hemisférico), se alinearán con las estrategias institucionales para cada ámbito y recaerán en el especialista con mayor conocimiento y experiencia en el tema concreto. Para realizar dichos proyectos y acciones y facilitar el cumplimiento de sus objetivos, se contará con el acompañamiento de la estructura administrativa del Instituto.
170. Las redes temáticas institucionales para la cooperación técnica tendrán los siguientes propósitos:
- a. Acompañar en la ejecución los proyectos de cooperación técnica.
  - b. Gestionar el conocimiento en áreas de su competencia.
  - c. Crear modelos e instrumentos innovadores para la cooperación técnica.
  - d. Acompañar a los gobiernos en la implementación de políticas públicas.

- e. Contribuir a la creación de bienes públicos internacionales.
- f. Prestar asistencia en el seguimiento y evaluación de los resultados de la cooperación técnica.
- g. Diseñar e implementar procesos para compartir experiencias y promover la movilización de capacidades y recursos entre países y regiones.
- h. Integrarse y hacer más eficiente la cooperación técnica y más efectiva la participación del personal del Instituto.
- i. Incorporar especialistas externos, en función de su conocimiento y experiencia en las áreas respectivas.
- j. Vincularse a redes externas creadas por otras instituciones afines al Instituto.

##### **5. Gestión de las relaciones externas para la cooperación técnica**

- 171.* Para construir un entorno favorable que contribuya al mejoramiento de la cooperación que el IICA brinda a sus Estados Miembros, es necesario consolidar una nueva imagen y plataforma institucional, particularmente ante los países asociados, observadores y otros donantes, así como ante organizaciones no gubernamentales y entidades financieras. Los programas y proyectos deben ser innovadores y presentar una postura clara con respecto a la pertinencia del IICA como contraparte de la cooperación internacional. Es decir, debe existir una clara señal de cuáles son las ventajas que ofrece el Instituto como ejecutor de programas y proyectos en beneficio de los Estados Miembros.
- 172.* El IICA debe hacer énfasis en la generación y gestión de alianzas entre los Estados Miembros para propiciar la cooperación horizontal y el intercambio de experiencias, asunto que podría ser de interés para la cooperación internacional. También es fundamental fortalecer el acercamiento entre el IICA y universidades, centros de investigación y tecnológicos y otras organizaciones de la sociedad civil.
- 173.* Es esencial dinamizar la relación con las agencias internacionales de cooperación, multilaterales y bilaterales, así como de las instituciones financieras internacionales, vinculadas con los temas prioritarios señalados en este PMP. También se requiere fortalecer las relaciones con organizaciones que atienden otros ámbitos, con las cuales se buscará definir una agenda amplia para la agricultura.

#### ***IV. GESTIÓN DE SERVICIOS CORPORATIVOS***

---

174. Las condiciones económicas que se han dado entre 2007 y 2010 afectaron tanto a los mercados internacionales financieros (lo que ha generado, entre otras cosas, limitaciones al acceso a crédito) como a los mercados comerciales. Sin embargo, hoy existen grandes ventajas como resultado de la globalización y los avances tecnológicos, que constituyen oportunidades para crear nuevos modelos de gestión que hagan más competitivos los procesos de la cadena productiva, sustentados en la generación de conocimiento, la innovación y la administración eficiente de los escasos recursos.
175. El IICA no permanece ajeno a estas tendencias y a la necesidad urgente de adecuar sus procesos de organización y anticipar, en lo posible, situaciones que puedan afectar sensiblemente las actividades de cooperación técnica planeadas para el periodo 2010-2014.
176. En este sentido, es necesario que la gestión de sus actividades corporativas se realice bajo una visión de integración y coordinación de esfuerzos con las áreas sustantivas y la búsqueda permanente de la mejora continua.
177. En un novedoso modelo, la administración debe convertirse en una oficina de servicios corporativos integrales que faciliten y acompañen las actividades de cooperación técnica y sus contribuciones, para lo cual se respetará plenamente la normativa institucional y se hará un uso racional de los recursos. De esta manera, se lograrán mayores y mejores resultados.
178. Para ese propósito, es importante realizar una conducción coordinada, pertinente y comprometida de los procesos relativos a gestión del talento humano, a finanzas, a programación y presupuesto y a servicios corporativos, con el fin de garantizar que el apoyo que dichos procesos brindan para acompañar las actividades de cooperación técnica sea oportuno y de calidad.
179. Para implementar con éxito esta estrategia de mejoramiento, resulta imprescindible analizar la estructura de los recursos institucionales y diseñar un modelo de gestión integral de administración, que se ajuste a las nuevas condiciones y anticipe y prevenga, en la medida de lo posible, las distorsiones que se presenten en las condiciones del entorno político y económico de los países y las regiones, con el propósito de atenuar o evitar el impacto en la institución.
180. El apego a las políticas y normas establecidas constituyen un elemento de salvaguarda institucional que evita costosas complicaciones y aporta resultados de alta calidad, perdurables y provechosos para todas las partes, por lo que el apoyo, la asesoría y el acompañamiento legal sistemático constituyen importantes elementos de los diferentes procesos institucionales en cualesquiera de sus fases o etapas.
181. A fin de asegurar una implementación pertinente y de calidad en el apoyo a los programas y proyectos de cooperación técnica y a su gestión institucional, así como a los procesos de planeación, evaluación y de relaciones externas, es indispensable partir del siguiente objetivo de gestión institucional: Facilitar y potenciar el logro de los servicios de cooperación técnica de forma oportuna, efectiva e integral, en el marco de las normas del Instituto y bajo un enfoque de mejora continua, racionalidad, rendición de cuentas y de transparencia.

**A. Gestión del talento humano**

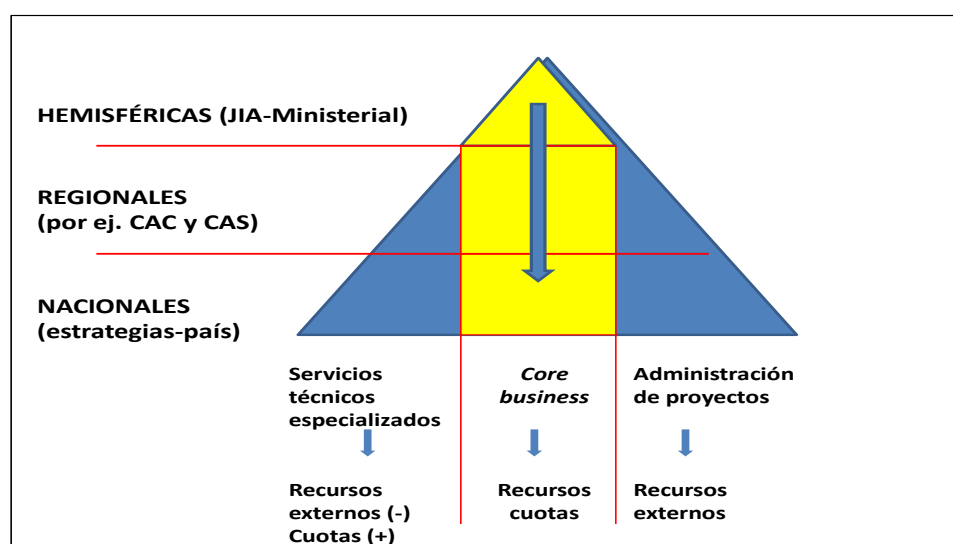
182. Dado que el IICA es una organización de conocimiento, su talento humano constituye el factor estratégico más importante de su quehacer. Es responsabilidad del Instituto, por tanto, invertir para desarrollar su personal y cumplir con su objetivo de atender con oportunidad y calidad el continuo crecimiento de las demandas técnicas altamente especializadas de los Estados Miembros.
183. Durante los próximos cuatro años, el énfasis en el área de servicios corporativos estará en el rediseño de los programas de recursos humanos existentes, tales como el Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa de Estímulos, entre otros, con el propósito de que sean más relevantes, objetivos y eficientes y estén claramente orientados a la promoción de una filosofía de mejoramiento continuo entre los funcionarios, para apoyar el proceso de entrega de servicios de cooperación técnica a los países miembros.
184. La modernización del marco de gestión de recursos humanos del Instituto continuará con la introducción de cambios adicionales en los reglamentos de personal y con la simplificación de políticas en materia de gestión del talento humano.
185. Con base en esa misma filosofía de mejoramiento continuo y con el propósito de maximizar la distribución de recursos hacia la cooperación técnica, el Instituto también enfocará sus esfuerzos en la racionalización de la estructura institucional y en el rediseño de los procesos y procedimientos para lograr ahorros económicos.
186. Se desarrollarán herramientas tecnológicas, tales como la Base de Datos de Capacidades Técnicas y la Base de Datos de Consultores, para apoyar la movilidad del talento humano dentro del Instituto y, de esa manera, responder eficiente y efectivamente a la constante evolución de las necesidades de cooperación técnica de los países del hemisferio.
187. Un factor estratégico será el diseño del Programa de Desarrollo Corporativo para incrementar la capacidad técnica del personal del Instituto, alineado con las prioridades del PMP 2010-2014. El programa estará basado en un amplio uso de la tecnología a distancia para brindar a los funcionarios acceso a centros de excelencia en investigación, capacitación y desarrollo en agricultura alrededor del mundo, a bajos costos y con altos resultados.
188. El Programa de Desarrollo Profesional que existe actualmente será fortalecido con la promoción de intercambios entre los funcionarios del IICA y aquellos de los centros de excelencia.
189. Adicionalmente, como un medio para incrementar su capacidad técnica, el IICA enfocará sus esfuerzos en la atracción de especialistas de alto nivel de los centros de excelencia, quienes, a través de permisos sabáticos autorizados por sus organizaciones, estarían interesados en participar directamente en proyectos del Instituto por períodos cortos e intensivos, lo que les permitiría adquirir experiencia práctica en su campo de especialización con una inversión baja.

**B. Gestión financiera**

190. En los últimos años se recuperaron las cuotas atrasadas. Sin embargo, la pérdida del poder adquisitivo del Instituto, debido a la inflación que se ha dado durante los últimos 15 años, ha disminuido su capacidad competitiva en su ámbito de acción y ha hecho difícil incorporar personal especializado y, de esa manera, mejorar su capacidad técnica. Por esa razón se ha planteado la necesidad de que el Instituto priorice y oriente las actividades que pueda realizar con sus recursos

económicos y talento humano, con el fin de focalizar los esfuerzos técnicos y los recursos aplicados y lograr mayores y mejores resultados.

191. La situación financiera actual (2010), si bien le ha permitido al IICA continuar cumpliendo con sus compromisos, le dificulta al Instituto atender adecuadamente nuevos proyectos. La situación se complica aún más por el incremento de las necesidades y demandas de cooperación, lo que obliga al IICA a establecer una estrategia de fortalecimiento financiero.
192. El congelamiento del presupuesto de cuotas en términos nominales desde 1995 ha resultado en una disminución del poder adquisitivo de un 27,5% de las cuotas, lo que equivale a cerca de US\$8 millones en términos absolutos. Como ya se mencionó, ello impacta en la capacidad del Instituto de brindar mayor cooperación a sus Estados Miembros.
193. Para enfrentar esta situación, el IICA ha efectuado ajustes en el ámbito interno, sobresaliendo las disminuciones que se han realizado en el número de personal financiado con recursos propios, en el financiamiento orientado al desarrollo de nuevas capacidades, en los montos asignados para pre-inversión, en las actividades de cooperación técnica y en las inversiones para actualizar y fortalecer la infraestructura institucional.
194. Por otra parte, los ingresos generados de la administración de recursos externos y los ingresos misceláneos han adquirido mayor relevancia, pues compensan parcialmente la pérdida del valor adquisitivo de las cuotas y resultan esenciales para atender los costos incrementales y los planes de acción del Instituto. Esa situación constituye un riesgo, que deberá revertirse.
195. Hasta que no se cuente con financiamiento adicional, las actividades de cooperación que el IICA realice con fondos cuota deberán ser acciones concentradas en las prioridades definidas en el marco de este PMP. El costo de los servicios técnicos especializados y de la administración de proyectos será financiado únicamente con recursos externos<sup>11</sup>.



**Figura 3. Prioridades y demandas en la ejecución del presupuesto.**

<sup>11</sup> Las prioridades de mayor jerarquía las fija la JIA-Reunión Ministerial a nivel hemisférico y determinan los campos temáticos en que trabajará prioritariamente el IICA, tanto en ese nivel, como en los niveles regionales y nacionales.

196. La estrategia de financiamiento del IICA se guiará por las siguientes orientaciones:

- a. Proteger el poder adquisitivo y la base financiera requerida para asegurar la cobertura y la calidad de la cooperación técnica que brinda el Instituto, así como considerar los impactos que la caída continua del valor real de sus recursos tendrá en las respuestas provistas en el PMP 2010-2014 para los nuevos desafíos y necesidades de los Estados Miembros.
- b. Actualizar periódicamente los montos de las cuotas aportadas por los países miembros, con el fin de garantizar la sostenibilidad financiera del Instituto y mantener una estructura técnica básica y de gestión que responda con calidad, oportunidad y pertinencia a los mandatos de cooperación.
- c. Asignar, en forma suficiente y oportuna, recursos financieros, materiales y humanos, con una clara orientación hacia las actividades de cooperación técnica.
- d. Mantener una estructura institucional básica, financiada con las cuotas anuales pagadas por los Estados Miembros, que contemple el contar con personal calificado y suficiente y las capacidades operativas necesarias para responder a las necesidades y mandatos prioritarios de los Estados Miembros y que permita la continuidad de las actividades del Instituto.
- e. Gestionar recursos adicionales de los Estados Miembros o de otros organismos de financiamiento, a fin de responder a nuevos mandatos de cooperación técnica, y promover que los órganos de gobierno del Instituto aprueben que sean utilizados para atender temas emergentes no contemplados en el PMP.
- f. Desarrollar alianzas con agencias bilaterales y multilaterales de financiamiento y otros aliados potenciales para lograr que el Instituto se transforme en el socio preferente en los asuntos técnicos relacionados con la agricultura y la vida rural en el hemisferio y obtener financiamiento complementario.
- g. Movilizar recursos externos, incluidas contribuciones especiales de los Estados Miembros y otras organizaciones, para financiar actividades de cooperación técnica que atiendan las necesidades específicas de los países en los ámbitos nacional, regional y hemisférico, en el marco de los objetivos estratégicos definidos en este PMP. Para ello es importante que estos proyectos cubran los costos de una cooperación técnica de calidad. Los ingresos por la administración de dichos proyectos serán revisados y ajustados a la realidad.

197. Durante el período de cuatro años de este PMP, deben realizarse inversiones orientadas a mantener actualizada la plataforma tecnológica, las instalaciones físicas y el equipo institucional. También deben efectuarse las revisiones salariales, para que el Instituto conserve, fortalezca y modernice su capacidad técnica y de operación con altos estándares de calidad.

### **C. Gestión de la programación y presupuestación de recursos y del control de su uso**

198. La programación, la presupuestación y el control del uso de los recursos contribuirán con el proceso de generación y entrega de los servicios de cooperación técnica, transformándose en un elemento fundamental que agrega valor y que permite mayor agilidad en la respuesta a los requerimientos de los responsables de la cooperación técnica, que incremente la certidumbre en las condiciones económicas para la acción institucional, que coadyuve en la articulación interna y externa y que aporte a la acción comprometida de la estrategia institucional.

199. Con el fin de disponer de herramientas efectivas para orientar al Instituto en el logro de productos y resultados, la unidad básica de programación serán los proyectos de cooperación técnica, que se agruparán en programas estratégicos que respondan a las prioridades de cooperación técnica del PMP. De esta manera la asignación de recursos estará fundamentada en un presupuesto por programas estratégicos definidos en el PMP, que a su vez se compondrán de proyectos en los tres ámbitos de acción institucional: hemisferio, regiones y países. Esos programas estarán definidos por objetivos, productos, resultados e indicadores de logro, que orientarán su ejecución y facilitarán su seguimiento y evaluación y la rendición de cuentas por parte del Instituto.
200. La ejecución de los proyectos se enmarcará en la normativa institucional, actualizada y autorizada por los órganos de gobierno y el Director General, con el fin de velar por el buen uso de los recursos financieros y materiales, con base en los principios de la austeridad, la transparencia y la rendición de cuentas.
201. Las actividades de control en el uso de los recursos tendrán como propósito asegurar la disciplina en el gasto y la mejor ejecución de los recursos para lograr los productos y resultados previstos en los programas y proyectos y en las unidades de apoyo técnico y de gestión.
202. De esta manera, la programación y el control en el uso de los recursos generarán productos oportunos, de calidad y con bajos costos, que contribuyan a la articulación institucional, a facilitar la generación y entrega de los servicios de cooperación técnica, a su seguimiento, a su evaluación y a la rendición de cuentas ante los órganos de gobierno y ante las contrapartes y beneficiarios de los proyectos financiados con recursos externos.

#### **D. Gestión de servicios y apoyo administrativo**

203. La oportunidad y la calidad de los servicios y la atención administrativa que se brinde a las diferentes unidades será una importante contribución para la óptima ejecución de los proyectos de cooperación técnica.
204. Las actividades de provisión de bienes y servicios, así como los trámites de compra y abastecimiento de materiales, equipos y otros insumos, constituyen una parte de la cadena de valor de los proyectos de cooperación técnica y de las actividades de dirección, como parte de los mismos procesos.
205. Los apoyos administrativos que facilitan los servicios de transporte, correspondencia, viajes, instalaciones, aseo, materiales, seguridad, conservación y otros también contribuyen a los procesos de cooperación técnica, a los que aportan valor como parte de un trabajo sistémico.

#### **E. Evaluación de la calidad de la cooperación técnica**

206. El IICA ha asumido con seriedad la responsabilidad de monitorear y evaluar la efectividad del PMP 2010-2014, con el fin de proporcionar en forma oportuna retroalimentación a la Dirección General acerca de la ejecución de las acciones de cooperación técnica y de la calidad de los servicios y productos que el Instituto entrega en sus tres niveles de intervención (nacional, regional y hemisférico), proporcionando información y recomendaciones de mejora para una eficaz toma de decisiones en el nivel gerencial.
207. Por tanto, la evaluación del desempeño técnico será una actividad sistemática y el principal instrumento para la revisión interna y la verificación del cumplimiento de los objetivos estratégicos

del Instituto. Esta responsabilidad se asumirá en forma coordinada y continua con las áreas técnicas, para lograr que la evaluación del desempeño técnico del Instituto permita liderar las iniciativas institucionales, tendientes a incrementar la eficiencia y la calidad de sus servicios de cooperación técnica.

208. El sistema establecido debe asegurar un proceso consistente, periódico, sistémico e integral de planeación, monitoreo y evaluación de los proyectos, los programas de concentración técnica y del PMP, que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el nivel correspondiente. De ahí que la coordinación interna con otras unidades del Instituto es importante, para evitar duplicidad de esfuerzos y obtener el mejor provecho de los resultados de la información generada en los procesos de monitoreo y evaluación.
209. Para un monitoreo y evaluación integral de la acción del IICA, tanto a nivel de la cooperación técnica, como de la gestión de los servicios corporativos y sus interrelaciones, se establecerá un Sistema Integrado de Gestión (SIG), que promoverá el planeamiento a mediano plazo, simplificará el planeamiento anual y la evaluación individual, alineará el trabajo de los funcionarios a los objetivos institucionales, fortalecerá la cultura de evaluación hacia la mejora continua y promoverá la retroalimentación constante.



## ***BIBLIOGRAFÍA***

---

- Banco Mundial. 2008. Agricultura para el desarrollo. Informe sobre el desarrollo mundial. Washington, DC, US.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CL). 2009a. Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2009. Santiago, CL.
- \_\_\_\_\_. 2009b. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2008-2009. Santiago, CL.
- \_\_\_\_\_. 2010. Estudio económico de América Latina y el Caribe 2009-2010. Santiago, CL.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR). 1979. Convención del IICA. San José, CR.
- \_\_\_\_\_. 2009. Agricultura de América Latina y el Caribe: bastión ante la crisis mundial y motor para el desarrollo. San José, CR, IICA (Serie Crisis Global y Seguridad Alimentaria, n.º 1).
- \_\_\_\_\_. 2010. Plan estratégico 2010-2020: propuesta presentada a la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales. San José, CR. Julio.
- \_\_\_\_\_; CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CL); FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, IT). 2009. Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas 2009. San José, CR, IICA.
- \_\_\_\_\_; CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CL); FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, IT). 2010. Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas 2010. Santiago, CL, CEPAL.
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, FR), FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, IT). 2010. Agricultural outlook 2010-2019.
- Reuniones Ministeriales “Agricultura y Vida Rural en las Américas” en el Marco del Proceso de las Cumbres de las Américas (2001, Bávaro, DO; 2003, Panamá, PA; 2005, Guayaquil, EC; 2007, Guatemala, GT; 2009, Montego Bay, JM). 2010. Acuerdos ministeriales hemisféricos: Plan AGRO 2003-2015 para la agricultura y la vida rural en las Américas y Declaración de Bávaro. San José, CR, IICA.
- SIDE (Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial). 2007. Análisis y recomendaciones para mejorar la capacidad técnica del IICA: informe preparado por Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial para el Comité Guía designado por el Comité Ejecutivo del IICA. San José, CR. Mayo.
- USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos). 2010. USDA agricultural projections to 2019. Washington DC, US.



**ANEXO 1: OBJETIVOS, LÍNEAS DE ACCIÓN, RESULTADOS E INDICADORES DE LAS ÁREAS TÉCNICAS.**

| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Innovación para la Productividad y la Competitividad</i></b> |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>  | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>  |
| <b>Línea 1: Sistemas nacionales de innovación</b>   | Impulsar el fortalecimiento de los sistemas nacionales agropecuarios de innovación, promoviendo una mejor gestión del conjunto del sistema y de cada uno de sus actores, así como impulsando una oferta pertinente y eficiente de servicios tecnológicos. | RE 1.1: Los países cuentan con marcos conceptuales y metodológicos para el diseño, desarrollo y evaluación de sus sistemas nacionales de innovación agropecuaria.   | IRE 1.1.1: Guía para el diagnóstico e implementación de sistemas nacionales de innovación tecnológica.<br><br>IRE 1.1.2: Número de análisis y propuestas para el desarrollo de innovaciones institucionales para la investigación, extensión e innovación.  |
|   |   | RE 1.2: Los países cuentan con guías y apoyos para mejorar la gestión y el impacto de la transferencia tecnológica y de la extensión.   | IRE 1.2.1: Lineamientos para la definición de políticas, esquemas institucionales e implementación de programas y mecanismos de “extensión rural” y de innovaciones en servicios de asesoría técnica dirigidos a productores de pequeña y mediana escala.<br><br>IRE 1.2.2: Documentación y divulgación de experiencias exitosas y buenas prácticas en programas/proyectos de gestión de la innovación tecnológica, transferencia de tecnología y/o asistencia y/o extensión rural. |
|   |   | RE 1.3: Los países cuentan con prácticas referenciales para superar las restricciones en el ámbito del financiamiento y la gestión para la innovación y apoyos para la gestión de la propiedad intelectual. | IRE 1.3.1: Marcos conceptuales y guías para el diseño de políticas tecnológicas sobre financiamiento de la innovación, gestión de la propiedad intelectual, vínculos público-privados.  |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Innovación para la Productividad y la Competitividad</i></b> |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>  | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>  |
|   |   | RE 1.4: Los Estados Miembros del IICA cuentan con análisis estratégicos y prospectivos que fundamentan y apoyan sus decisiones y políticas para fortalecer la innovación tecnológica agropecuaria.     | IRE 1.4.1: Informes actualizados sobre el desempeño de la agricultura desde la perspectiva tecnológica.<br><br>IRE 1.4.2: Número de estudios sobre avances científicos y nuevas tecnologías aprovechables para los procesos de innovación en las Américas.<br><br>IRE 1.4.3: Informe sobre el estado del arte de la nanotecnología en ALC.  |
| <b>Línea 2: Agrobiotecnología y bioseguridad</b>  | Fortalecer el desarrollo y el uso seguro de las agrobiotecnologías como herramienta clave para mejorar la productividad y la competitividad del sector agropecuario y el aprovechamiento sostenible de los recursos genéticos para la agricultura y la seguridad alimentaria. | RE 2.1: Los países miembros disponen de información clara, transparente y objetiva sobre los beneficios y riesgos de la biotecnología, y la sociedad civil está mejor informada sobre esta tecnología. | IRE 2.1.1: Número de publicaciones por año.<br><br>IRE 2.1.2: Número de suscriptores del boletín electrónico sobre biotecnología y bioseguridad.<br><br>IRE 2.1.3: Número de reportes de actualidad en biotecnología y bioseguridad difundidos a los países por año.<br><br>IRE 2.1.4: Número de participantes en los foros de difusión sobre agrobiotecnología IICA/ISAAA.<br><br>IRE 2.1.5: Número de noticias publicadas sobre las actividades que realiza la Oficina de Biotecnología y Bioseguridad. |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Innovación para la Productividad y la Competitividad</i></b> |                            |  |  |
|---|----------------------------|--|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b> | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>   |
|   |                            | RE 2.2: Se han asesorado los gobiernos de los países miembros del IICA en la creación de marcos institucionales, la formulación de políticas y estrategias, de biotecnología y bioseguridad para apoyar el proceso de toma de decisiones y el uso responsable de las agrobiotecnologías. | IRE 2.2.1: Número de países que cuentan con un marco de bioseguridad.<br><br>IRE 2.2.2: Número de actividades de asesoramiento en biotecnología y bioseguridad dirigidas a tomadores de decisiones.  |
|   |                            | RE 2.3: Se han apoyado los procesos de creación de capacidades técnico-científicas en biotecnología y bioseguridad en los Estados Miembros del IICA, con la intención de que estos cuenten con profesionales facultados en la toma de decisiones sobre esta tecnología.                  | IRE 2.3.1: Número de actividades de capacitación en biotecnología y bioseguridad organizadas o apoyadas por el IICA.   |
|   |                            | RE 2.4: Se han organizado y preparado los países miembros del IICA para participar en las negociaciones internacionales referentes a biotecnología y bioseguridad.   | IRE 2.4.1: Número de delegados de gobierno de los países miembros del IICA que asisten a reuniones del Protocolo de Cartagena y a los que el IICA ha preparado.<br><br>IRE 2.4.2: Número de delegados de gobierno de los países miembros del IICA que asisten a reuniones del Codex sobre temas de biotecnología y a los que el IICA ha preparado.<br><br>IRE 2.4.3: Número de actividades de capacitación para los países relativas a temas del Protocolo de Cartagena. |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Innovación para la Productividad y la Competitividad</i></b> |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>   |
| <b>Línea 3: Nuevos usos de la agricultura</b>   | Promover la utilización de nuevos usos de los productos agrícolas compatibles con la seguridad alimentaria y una agricultura ambientalmente sustentable. | RE 3.1: Se ha fortalecido el desarrollo de la agricultura orgánica en las Américas.   | IRE 3.1.1: Cantidad de normativas para la regulación y control de la agricultura orgánica.<br><br>IRE 3.1.2: Portal hemisférico de agricultura orgánica con información relevante para los actores de la actividad.<br><br>IRE 3.1.3: Número de capacitaciones en atención a las prioridades del sector orgánico.<br><br>IRE 3.1.4: Número de publicaciones y documentos técnicos en temas relevantes para el sector orgánico. |
|   |  | RE 3.2: Se ha recopilado, analizado y compartido información mundial sobre potenciales nuevos usos de los productos agrícolas.  | IRE 3.2.1: Informe sobre el estado del arte de nuevos usos de productos agrícolas.   |
| <b>Línea 4: Energías limpias</b>  | Promover la utilización de energías limpias compatibles con la seguridad alimentaria y una agricultura ambientalmente sustentable.                       | RE 4.1: Se ha contribuido a la consolidación de la institucionalidad en agroenergía y biocombustibles entre sus Estados Miembros.   | IRE 4.1.1: Número de talleres nacionales o regionales realizados para promover el fortalecimiento de los Estados Miembros para la gestión de la agroenergía y los biocombustibles.   |
|   |  | RE 4.2: Se ha promocionado el intercambio de experiencias y alternativas para la inserción de la agroenergía y los biocombustibles en la matriz energética de sus Estados Miembros. | IRE 4.2.1: Intercambio sobre mejores prácticas y experiencias para aumentar la eficiencia energética, diversificar las fuentes de energía y minimizar el impacto ambiental.  |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Innovación para la Productividad y la Competitividad</i></b> |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>  | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>   |
|   |   | RE 4.3: Se ha contribuido a la consolidación de las energías renovables en las agroempresas y los pequeños negocios rurales en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades.                              | IRE 4.3.1: Mejorado el diálogo entre el gobierno, la agroindustria, las comunidades rurales y la academia, para facilitar que todos los interesados comprendan, participen y se beneficien mejor de las actividades en el sector de la energía.<br><br>IRE 4.3.2: Apoyada la diversificación de las matrices energéticas, incrementando, según corresponda, la contribución de fuentes de energía renovables.                                      |
| <b>Línea 5:<br/>Cooperación regional e internacional para la innovación tecnológica</b>               | Mejorar la eficacia y la eficiencia de la investigación, la extensión y la innovación agropecuarias a partir del sistema hemisférico de cooperación entre países y su relacionamiento con instituciones de excelencia técnico-científica a nivel internacional. | RE 5.1: Consolidado el FORAGRO como mecanismo de diálogo del sistema regional de investigación e innovación y de participación y posicionamiento de ALC en las instancias globales como el GFAR y el GCARD. | IRE 5.1.1: Realizadas las reuniones internacionales trienales del FORAGRO.<br><br>IRE 5.1.2: Planes de trabajo del FORAGRO acordados y ejecutados.<br><br>IRE 5.1.3: Estudios sobre temas específicos de interés regional.<br><br>IRE 5.1.4: Participación organizada de ALC en el 100% de las reuniones del GCARD y el GFAR.<br><br>IRE 5.1.5: Acordado programa regional de investigación con los centros internacionales con sede en la Región. |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Innovación para la Productividad y la Competitividad</i></b> |                            |  |  |
|---|----------------------------|--|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b> | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>   |
|   |                            | RE 5.2: Fortalecidos y articulados entre sí los programas regionales de cooperación horizontal en investigación: los PROCI, el SICTA, el PROMECAFE y redes equivalentes. | <p>IRE 5.2.1: Programas cooperativos de innovación (los PROCI, EL SICTA, EL PROMECAFE) en funcionamiento con agendas de cooperación entre países acordadas y ejecutadas.</p> <p>IRE 5.2.2: Secretarios ejecutivos de los PROCI y mecanismos equivalentes integrados a la red institucional de innovación.</p> <p>IRE 5.2.3: Número de actividades conjuntas entre los PROCI.</p> |
|   |                            | RE 5.3: El FONTAGRO, como mecanismo de financiamiento de proyectos de investigación e innovación regional, recibe apoyo técnico del IICA para su consolidación.          | <p>IRE 5.3.1: Número de publicaciones sobre resultados e impactos de los proyectos regionales financiados por el FONTAGRO.</p> <p>IRE 5.3.2: Número de actividades de capacitación en temas estratégicos para los consorcios regionales (por ejemplo, gestión de propiedad intelectual, evaluación multidimensional de impacto, etc.).</p>                                       |



| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Innovación para la Productividad y la Competitividad</i></b> |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>  |
| <b>Línea 6: Gestión del conocimiento y TIC para la innovación</b>                                     | Promover y fortalecer la gestión del conocimiento, mejorando y desarrollando procesos y capacidades para gestionar, compartir y mejorar el acceso a la información para la innovación, enfatizando el aprovechamiento de las herramientas TIC. | RE 6.1: Las organizaciones nacionales y regionales de innovación y los servicios de asesoría técnica cuentan con elementos para el diseño de estrategias y mejores capacidades para sus procesos de gestión de conocimiento técnico y el aprovechamiento de las herramientas TIC. | IRE 6.1.1: Guías para diseño de estrategias de gestión de conocimientos en apoyo a la innovación.<br><br>IRE 6.1.2: Número de actividades de capacitación en gestión del conocimiento para la innovación.<br><br>IRE 6.1.3: Comunidad de práctica de la iniciativa CIARD-ALC en funcionamiento.<br><br>IRE 6.1.4: Foros de discusión y compilación de opciones para aprovechar herramientas TIC en servicios de asesoría técnica. |
|   |  | RE 6.2: Los países de la región cuentan con un sistema para compartir información científica y tecnológica en operación y vinculado al sistema global de investigación.   | IRE 6.2.1: Sistema INFOTEC en funcionamiento constante en la plataforma Infoagro.net y boletines periódicos con novedades enviados a suscriptores.<br><br>IRE 6.2.2: Sistema INFOTEC conectado con el sistema global de investigación a través del Programa RAIS del GFAR.  |
|   |  | RE 6.3: Los especialistas y representantes del Instituto vinculados a los temas del programa están integrados en la Red Temática Institucional para la Cooperación Técnica en Innovación.   | IRE 6.3.1: Porcentaje de funcionarios interesados en la innovación que se han integrado a la Red Temática Institucional para la Cooperación Técnica en Innovación.<br><br>IRE 6.3.2: Herramientas de comunicación y aprendizaje participativo a disposición de los integrantes de la Red en el espacio virtual de esta.   |



| <b>Programa de Concentración Técnica: <u>Agronegocios y Comercialización</u></b>                           |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Línea de acción</b>   | <b>Objetivo específico</b>  | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>  |
| <b>Línea 1:<br/>Vinculación de productores a los mercados, incluidos los productores de pequeña escala</b> | Lograr que el potencial de los productores y empresarios agrícolas y rurales de los países miembros del IICA, particularmente aquellos de naturaleza pequeña y mediana, se integren de manera rentable, sostenible y competitiva a mercados locales, regionales e internacionales, contribuyendo así a mejorar el ingreso de las familias rurales y a la seguridad alimentaria de los países miembros del IICA. | RE 1.1: Los países desarrollan e implementan políticas, estrategias e instrumentos para modernizar y adecuar los marcos institucionales que se requieren para favorecer la vinculación de los productores a mercados locales, regionales e internacionales. | IRE 1.1.1: Número de países en que se ha apoyado la adopción y adaptación de arreglos institucionales y políticas públicas que favorecen la vinculación de los productores a los mercados.<br><br>IRE 1.1.2: Revisiones de políticas, intervenciones públicas y privadas y arreglos institucionales que favorecen la vinculación de productores con los mercados identificadas, sistematizadas y difundidas.  |
|  |   | RE 1.2: Fortalecidas las capacidades de gestión de los agroempresarios y organizaciones de productores (en particular de pequeña escala), para desarrollar agronegocios competitivos e insertarse en los mercados locales e internacionales.                | IRE 1.2.1: Identificadas, difundidas y replicadas intervenciones innovadoras y buenas prácticas para vincular productores a los mercados.<br><br>IRE 1.2.2: Mecanismos de diálogo y acción que permiten la vinculación de productores a las cadenas agroalimentarias y de valor desarrollados y consolidados.<br><br>IRE 1.2.3: Nuevas e innovadoras alianzas público-privadas y modelos de negocios, desarrollados, validados y difundidos.<br><br>IRE 1.2.4: Metodologías e instrumentos de cooperación que mejoran la vinculación de los productores a los mercados preparados, validados y difundidos.<br><br>IRE 1.2.5: Identificadas y difundidas políticas, estrategias e instrumentos que faciliten el acceso de empresas y organizaciones de productores a mercados de |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <u>Agronegocios y Comercialización</u></b>   |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>Línea de acción</b>   | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>  |
|  |  |  | <p>exportación y la promoción de exportaciones agroalimentarias.</p> <p>IRE 1.2.6: En funcionamiento sistemas de difusión de experiencias exitosas y de herramientas para competir en los mercados internacionales: Infoagro/Agronegocios y Serie Cuadernos para Exportar.</p>  |
| <p><b>Línea 2:<br/>Agregación de valor a la producción agropecuaria y retención del mismo en las zonas de producción</b></p> | <p>Apoyar el desarrollo competitivo y sostenible de la agricultura y de los territorios rurales mediante la agregación y retención de valor a los productos y servicios de la agricultura, particularmente aquella proveniente de la agricultura familiar, con miras a mejorar el ingreso, la creación de empleo y la inversión.</p> | <p>RE 2.1: Los países desarrollan capacidades y cuentan con políticas, estrategias y arreglos institucionales que favorecen la agregación y retención local de valor de productos y servicios agrícolas, particularmente de los productores de pequeña escala.</p> | <p>IRE 2.1.1: Preparadas, validadas y difundidas metodologías e instrumentos de cooperación que mejoran la agregación y la retención de valor a los productos y servicios de la agricultura.</p> <p>IRE 2.1.2: Estrategias para facilitar la innovación tecnológica en procesos de agregación de valor y diferenciación identificadas, desarrolladas y difundidas.</p> <p>IRE 2.1.3: Programas de formación de recursos humanos y creación de capacidades desarrollados, validados y difundidos.</p> <p>IRE 2.1.4: Experiencias exitosas de agregación y retención local de valor identificadas, sistematizadas y difundidas.</p> <p>IRE 2.1.5: Metodologías y estrategias para lograr arreglos institucionales y articulación público-privada que propicien la agregación de valor y la diferenciación de productos y servicios agrícolas identificadas, validadas y difundidas.</p> <p>IRE 2.1.6: Desarrolladas y</p> |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <u>Agronegocios y Comercialización</u></b> |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Línea de acción</b>   | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>   |
|  |  |  | <p>fortalecidas capacidades para identificar, caracterizar y valorizar negocios rurales asociados con la agricultura; promover la innovación, la agregación y retención local de valor; y rescatar la riqueza cultural y el conocimiento tradicional.</p> <p>IRE 2.1.7: Metodologías e instrumentos para desarrollar acciones colectivas en agrupaciones agroempresariales desarrollados, validados y difundidos.</p>  |
| <b>Línea 3:<br/>Modernización de mercados y de sistemas de comercialización</b>  | Apoyar el desarrollo y la modernización de mercados agrícolas y sistemas de comercialización que aseguren la eficiencia y la transparencia.  | RE 3.1: Los países miembros cuentan con marcos institucionales modernos y adecuados para el desarrollo y fortalecimiento de mercados locales y sistemas de comercialización eficaces y transparentes, que propicien la participación de los productores agrícolas, particularmente los de la agricultura de pequeña escala y familiar. | <p>IRE 3.1.1: Metodologías e instrumentos de análisis y evaluación de mercados agropecuarios desarrollados y validados y apoyo brindado para su aplicación.</p> <p>IRE 3.1.2: Propuestas técnicas para desarrollar y modernizar mercados agropecuarios y sistemas de comercialización desarrolladas y puestas a disposición de los países.</p> <p>IRE 3.1.3: Instrumentos de comercialización que favorezcan la participación de la agricultura de pequeña escala en los intercambios comerciales identificados, validados y difundidos.</p> |
| <b>Línea 4: Manejo y reducción de riesgos</b>                                    | Apoyar a los países miembros del IICA en el desarrollo e implementación de marcos institucionales, políticas públicas y arreglos público-privados para el manejo y la reducción del riesgo en la agricultura y los agronegocios. | RE 4.1: Los países miembros disponen de capacidades, políticas y marcos institucionales adecuados para el manejo y la reducción de riesgos, que favorecen la sostenibilidad de la agricultura, en particular la familiar y de pequeña escala.  | <p>IRE 4.1.1: Preparadas, validadas y difundidas metodologías e instrumentos de cooperación para reducir los riesgos inherentes a la producción y comercialización agrícolas.</p> <p>IRE 4.1.2: Programas para el desarrollo de capacidades para la gestión de instrumentos de</p>   |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Agronegocios y Comercialización</i></b>                 |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Línea de acción</b>   | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>   |
|  |  |  | <p>manejo y reducción de riesgos de la producción y comercialización agrícolas desarrollados y difundidos.</p> <p>IRE 4.1.3: Propuestas para el desarrollo de marcos y arreglos institucionales para la gestión de riesgos agrícolas elaboradas y compartidas con países interesados.</p>  |
| <p><b>Línea 5:<br/>Prospección y<br/>gestión de<br/>innovación para<br/>los agronegocios</b></p> | <p>Fomentar el desarrollo de nuevos modelos de negocio y aumentar la eficiencia, la sustentabilidad y la rentabilidad de los agronegocios existentes, mediante la gestión de la innovación y el establecimiento de prácticas sustentables.</p> | <p>RE 5.1: Los países han desarrollado capacidades para identificar necesidades de innovación productiva, comercial y de gestión, así como oportunidades de mercado para los agronegocios y la agricultura familiar, que mejorarán su competitividad y sostenibilidad.</p> | <p>IRE 5.1.1: Mecanismos y procesos para gestionar el conocimiento y compartir y mejorar el acceso a la información desarrollados y difundidos.</p> <p>IRE 5.1.2: Propuestas para hacer un mejor aprovechamiento de las herramientas TIC por parte de los agroempresarios, los productores de pequeña escala y la agricultura familiar elaboradas, validadas y compartidas con los países.</p> <p>IRE 5.1.3: Metodologías e instrumentos de cooperación que mejoran la innovación en los agronegocios.</p> |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <u>Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos</u></b> |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>Línea de acción</b>   | <b>Objetivo específico</b>  | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>   |
| <b>Línea 1: Medidas sanitarias y fitosanitarias</b>  | Promover la creación de capacidades orientadas a la implementación efectiva del Acuerdo MSF de la OMC y la participación activa de los países miembros en foros internacionales de medidas sanitarias y fitosanitarias y su aprovechamiento.  | RE 1.1: Los países miembros participan activa y efectivamente en los foros internacionales de SAIA e influyen en el desarrollo de la normativa nacional e internacional en SAIA.              | IRE 1.1.1: Normativas nacionales en SAIA actualizadas y armonizadas regional e internacionalmente.<br><br>IRE 1.1.2: Los países miembros participan activa y efectivamente en foros internacionales de medidas sanitarias y fitosanitarias y aprovechan tales foros.<br><br>IRE. 1.1.3: Delegados de los países mejoran su desempeño y capacidad de negociación en los foros internacionales, en los que presentan las posiciones nacionales y establecen cooperación entre ellos. |
|  |   | RE 1.2: Fortalecidas las capacidades de los servicios oficiales de SAIA en los países en la implementación del Acuerdo MSF de la OMC.   | IRE 1.2.1: Los sectores público y privado de los países han sido capacitados en los temas del Acuerdo MSF de la OMC y las normas internacionales en materia sanitaria y fitosanitaria.<br><br>IRE 1.2.2: Sistemas de manejo de información en temas de medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF) (por ejemplo, Codex Alimentarius, Notificaciones a Comité MSF/OMC) adaptados y en operación.  |
| <b>Línea 2: Modernización de los servicios nacionales sanitarios y fitosanitarios</b>              | Apoyar a los gobiernos en la modernización de sus servicios de SAIA, a fin de que estos cuenten con las capacidades necesarias para responder a las exigencias de los mercados y a las necesidades de los usuarios, así como para proteger adecuadamente la salud humana, animal y vegetal y atender efectiva y eficientemente los asuntos emergentes y | RE 2.1: Los países miembros cuentan con y aplican metodologías y herramientas para la valoración del desempeño y promoción de una visión común para el desarrollo de los servicios oficiales. | IRE 2.1.1: Desarrolladas y adoptadas políticas nacionales en SAIA y legislación y normativas en SAIA modernas y armonizadas regional e internacionalmente.<br><br>IRE 2.1.2: Metodologías para la caracterización del desempeño de los servicios SAIA actualizadas.<br><br>IRE 2.1.3: Metodologías de evaluación y caracterización técnica (laboratorios de diagnóstico, sistemas nacionales de respuesta a emergencias, comunicación de riesgo, sistemas                          |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos</i></b> |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>Línea de acción</b>   | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>  |
|  | las emergencias en SAIA, acorde con la normativa nacional e internacional. |   | de inspección, etc.) desarrolladas.   |
|  |  | RE 2.2: Servicios nacionales de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos (SAIA) fortalecidos y modernizados. | <p>IRE 2.2.1: Apoyada la caracterización del desempeño de los servicios de SAIA en los países, a través de la herramienta “Desempeño, visión y estrategia” y otras metodologías.</p> <p>IRE 2.2.2: Programas y planes de trabajo regionales y nacionales en apoyo al fortalecimiento de los servicios de SAIA desarrollados.</p> <p>IRE 2.2.3: Servicios oficiales de SAIA capacitados para llevar a cabo un adecuado análisis de riesgo (evaluación, gestión y comunicación), que es la base científica aceptada globalmente para toda medida sanitaria o fitosanitaria.</p> <p>IRE 2.2.4: Proyectos en temas específicos de SAIA (control de moscas de la fruta, modernización de servicios de SAIA, adopción de límites máximos para residuos de pesticidas en cultivos menores, control y erradicación de la tuberculosis bovina y la brucelosis, participación en programas de erradicación de la fiebre aftosa, etc.) desarrollados y en ejecución.</p> |
|  |  | RE 2.3: Instancias regionales de SAIA apoyadas en temas de armonización regional de metodologías y normativa.         | IRE 2.3.1: Planes de acción con organizaciones regionales en SAIA, tales como CVP, COSAVE, CaribVet, CAHFSa, CAN y OIRSA, acordados y en ejecución.   |



| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos</i></b> |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Línea de acción</b>   | <b>Objetivo específico</b>  | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>  |
| <b>Línea 3: Inocuidad de los alimentos</b>   | Apoyar a los países miembros en el desarrollo de capacidades técnicas y de liderazgo en inocuidad de los alimentos. | RE 3.1: Se ha dado cooperación a los países miembros en la creación de capacidad técnico-científica y de liderazgo en inocuidad de los alimentos.   | IRE 3.1.1: Cantidad producida de Series de Liderazgo en Inocuidad de Alimentos.<br><br>IRE 3.1.2: Desarrolladas y adoptadas políticas de estado en SAIA, con énfasis particular en inocuidad de los alimentos, y regulaciones modernas y armonizadas en SAIA.   |
|  |   | RE3.2: Difundido y apoyado el concepto de inocuidad de los alimentos de la granja a la mesa.  | IRE 3.2.1: Entrenamientos en buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas pecuarias armonizados institucionalmente y realizados.<br><br>IRE 3.2.2: Capacitación en buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas pecuarias realizada.<br><br>IRE 3.2.3: Capacitación en inspección de alimentos con base en riesgos promovida y realizada.<br><br>IRE 3.2.4: Difundido material educativo en inocuidad de los alimentos para escuelas primarias. |
| <b>Línea 4: Asuntos emergentes y emergencias en SAIA</b>   | Apoyar la adecuada atención de asuntos emergentes y emergencias en SAIA.  | RE 4.1: Personal técnico oficial, productores y procesadores de alimentos y otros productos agropecuarios capacitados en la aplicación de técnicas modernas en sanidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos. | IRE 4.1.1: Realizados estudios sobre posibles impactos de diversos factores (cambio climático, normas privadas, certificación en origen, costos de las enfermedades transmitidas por alimentos – ETAS, etc.) en la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos en los países miembros.<br><br>IRE 4.1.2: Realizados foros técnicos sobre temas de SAIA (por ejemplo, el impacto del cambio climático en SAIA).   |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos</i></b> |                            |  |   |
|--|----------------------------|--|---|
| <b>Línea de acción</b>   | <b>Objetivo específico</b> | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>  |
|  |                            |  | IRE 4.1.3: Observatorio de asuntos emergentes y emergencias puesto en operación.  |
|  |                            | RE 4.2: Emergencias específicas en SAIA atendidas adecuadamente en los países miembros, con el apoyo del IICA. | IRE 4.2.1: Acciones específicas efectuadas para el fortalecimiento de capacidades en la prevención, control y erradicación de plagas y enfermedades emergentes y re-emergentes de importancia biológica y económica.<br><br>IRE 4.2.2: Promovido el concepto de alerta y respuesta temprana a emergencias a nivel de comunidad.<br><br>IRE 4.2.3: Promovido el concepto de “Un mundo: una salud”. |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <u>Agricultura, Territorios y Bienestar Rural</u></b> |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>  | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>   |
| <b>Línea 1: Gestión integral y sustentable de los territorios rurales</b>                   | Ampliar, fortalecer o innovar la capacidad institucional pública y privada de los países miembros para formular, ejecutar e instrumentar políticas, estrategias e inversiones en agricultura y desarrollo rural sustentable en territorios. | RE 1.1: Órganos rectores del desarrollo de la agricultura y el bienestar y desarrollo rural en países ponen en práctica modelos de gestión territorial que posibiliten el desarrollo y la innovación institucional, la articulación de competencias y capacidades sectoriales y la integración de los pequeños sistemas de producción agrícola en el desarrollo sustentable territorial. | IRE 1.1.1: Cantidad de políticas o estrategias de desarrollo rural territorial formuladas en los países.<br><br>IRE 1.1.2: Cantidad de planes de desarrollo rural territorial en ejecución en territorios seleccionados de interés nacional.   |
|   |   | RE 1.2: Instrumentados actores institucionales públicos y privados con herramientas funcionales para organizar de forma democrática, descentralizada e interdisciplinaria los procesos de planificación y gestión intersectorial del desarrollo sustentable en territorios rurales, particularmente en aquellos donde predominan los pequeños sistemas familiares agrícolas.             | IRE 1.2.1: Número de programas de formación de capacidades para el desarrollo rural territorial formulados y en ejecución.<br><br>IRE 1.2.2: Caja de herramientas para la planificación y gestión integral de los territorios rurales puesta al servicio de actores institucionales públicos y privados. |
|   |   | RE 1.3: Creada una red de conocimiento del IICA en gestión integrada de territorios rurales, con una base de experiencias relevantes y buenas prácticas sistematizadas en desarrollo rural sustentable territorial, conducente a generar nuevos conocimientos, aprendizajes y prácticas innovadoras de trabajo en equipo.  | IRE 1.3.1: Creados equipos técnicos multidisciplinarios junto con instituciones socias, para apoyar técnicamente procesos de desarrollo territorial en los países.<br><br>IRE 1.3.2: Cantidad de experiencias y buenas prácticas sistematizadas en países socios.  |

| <b>Programa de Concentración Técnica: <i>Agricultura, Territorios y Bienestar Rural</i></b> |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>  | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>   |
| <b>Línea 2:<br/>Contribución de la agricultura familiar a la economía rural</b>             | Fortalecer e innovar la capacidad institucional pública y privada, vinculada a la agricultura y la seguridad alimentaria, a nivel nacional y territorial, haciendo énfasis en territorios donde predominan economías y culturas agrícolas de base familiar con desempeños multifuncionales. | RE 2.1: Los Estados Miembros desarrollan e implementan políticas públicas en apoyo al fortalecimiento de la agricultura familiar, desarrollo de mercados locales, gestión de territorios y creación de empleos y fuentes de ingreso.              | IRE 2.1.1: Establecidas estrategias de cooperación intersectorial en apoyo a la agricultura familiar en países miembros.<br><br>IRE 2.1.2: Cantidad de programas o proyectos establecidos o fortalecidos en los países miembros, dirigidos a promover la agricultura de base familiar y/o la gestión competitiva y sustentable de los territorios rurales. |
|   |   | RE 2.2: Estados miembros cuentan con conocimiento e información actualizada, experiencias sistematizadas e instrumentos diferenciados que revalorizan y aportan al fortalecimiento de la agricultura familiar y la gestión social en territorios. | IRE 2.2.1: Número de foros regionales y nacionales realizados, con información técnica actualizada y propositiva en términos de las necesidades de innovación de la agricultura familiar.<br><br>IRE 2.2.2: Cantidad de experiencias y buenas prácticas sistematizadas en países socios.   |

| <b>Programa de Coordinación Transversal: <u>Agricultura y Seguridad Alimentaria</u></b>   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>   |
| <b>Línea 1: Innovación institucional para un nuevo paradigma del cambio tecnológico para la producción y diversificación de alimentos</b> | Aumentar la disponibilidad de alimentos producidos por la agricultura de pequeña escala, a fin de contribuir al logro de la seguridad alimentaria. | RE 1.1: Estados miembros adoptan innovaciones institucionales para fortalecer sistemas nacionales de investigación, innovación y extensión/transferencia, orientados a mejorar la productividad y diversificar la producción de la agricultura de pequeña escala. | <p>IRE 1.1.1: Validada una guía para el diagnóstico de sistemas nacionales de innovación tecnológica.</p> <p>IRE 1.1.2: Desarrollado un marco metodológico para el diseño e implementación de sistemas nacionales de innovación tecnológica.</p> <p>IRE 1.1.3: Número de experiencias exitosas sobre programas o proyectos de transferencia de tecnología / asistencia / extensión documentadas y difundidas.</p> <p>IRE 1.1.4: Facilitado diálogo hemisférico con actores públicos y privados sobre la situación y las perspectivas de la transferencia / asistencia / extensión agropecuaria en las Américas y estrategias para la cooperación entre países.</p> <p>IRE 1.1.5: Desarrollados lineamientos para la definición de políticas, esquemas institucionales y mecanismos para la organización e implementación programas y proyectos de transferencia / asistencia / extensión, en apoyo a agricultores de pequeña y mediana escala.</p> <p>IRE 1.1.6: Implementado un proyecto hemisférico de cooperación técnica sobre fortalecimiento institucional de la extensión en los países.</p> <p>IRE 1.1.7: Tecnologías y servicios de asesoría técnica documentados y puestos a disposición de productores de pequeña escala.</p> |

| <b>Programa de Coordinación Transversal: <u>Agricultura y Seguridad Alimentaria</u></b>                                 |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>   |
|   |  | RE 1.2: Los países miembros cuentan con facilidades para el acceso e intercambio de información sobre innovaciones tecnológicas para la producción y diversificación de alimentos.   | IRE 1.2.1: Puesto en funcionamiento un sistema de información para favorecer la disponibilidad de información actualizada y relevante sobre innovación tecnológica para la producción de alimentos.<br><br>IRE 1.2.2: Desarrollados participativamente capacidades y mecanismos para compartir información sobre conocimientos, ciencia y tecnología relevante para mejorar la disponibilidad de alimentos y la estabilidad del acceso a estos.  |
| <b>Línea 2:<br/>Institucionalidad y servicios para apoyar el acceso a mercados de los productores de pequeña escala</b> | Mejorar los ingresos de los productores de pequeña escala, de modo que ello les permita tener acceso estable a alimentos acordes con su cultura en la cantidad y con la calidad necesarias para llevar una vida sana y productiva. | RE 2.1: Mejoradas las capacidades productivas y de gestión empresarial de pequeños y medianos productores de granos básicos o productos tradicionales en territorios y zonas marginales y de alta pobreza en países miembros del IICA. | IRE 2.1.1: Número de programas de capacitación en gestión empresarial desarrollados, validados e implementados.<br><br>IRE 2.1.2: Desarrolladas y fomentadas mejores prácticas de asociativismo entre productores de pequeña escala.<br><br>IRE 2.1.3: Desarrollados instrumentos de comercialización para agregar valor a la producción local y fomentar la agroindustria rural.<br><br>IRE 2.1.4: Elaborada una propuesta metodológica para apoyar a los pequeños y medianos productores y empresas agropecuarias a implementar BPA y BPM.<br><br>IRE 2.1.5: Número de experiencias exitosas de vinculación de pequeños y medianos productores a cadenas agroalimentarias documentadas y difundidas. |
|   |  | RE 2.2: Mejorada la institucionalidad pública y privada conducente a la creación de un ambiente  | IRE 2.2.1: Número de países con estrategias, políticas y propuestas para mejorar la institucionalidad pública y privada que favorecen la   |

| <b>Programa de Coordinación Transversal: <u>Agricultura y Seguridad Alimentaria</u></b>   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>  |
|   |  | favorable para la inclusión de los pequeños y medianos productores a las cadenas agroalimentarias.  | creación de un ambiente favorable para la inclusión de los pequeños y medianos productores a los mercados.<br><br>IRE 2.2.2: Programas y propuestas para mejorar capacidades de negociación y concertación entre actores de las cadenas, que favorezcan la vinculación de los pequeños y medianos productores a los mercados.   |
|   |  | RE 2.3: Mejorado el funcionamiento de mercados agrícolas y sistemas de comercialización de países miembros, de manera que favorezcan la inclusión de pequeños y medianos productores, eleven sus ingresos y mejoren la oferta de alimentos básicos. | IRE 2.3.1: Número de experiencias exitosas de instrumentos para la disminución de riesgos y acceso a mercados documentadas y difundidas.<br><br>IRE 2.3.2: Número de propuestas de modernización de los sistemas de mercadeo agrícola en países seleccionados formuladas.<br><br>IRE 2.3.3: Número de mecanismos consensuados para que pequeños y medianos productores puedan aprovechar los mecanismos gubernamentales de abasto establecidos en los países miembros del IICA. |
| <b>Línea 3: Análisis, seguimiento y difusión de políticas e información sobre la situación y las perspectivas de la seguridad alimentaria y</b> | Brindar a los países análisis e información oportuna, pertinente e integral sobre la situación y las perspectivas de la seguridad alimentaria en el hemisferio y el mundo, que sirvan de insumos para la toma de decisiones. | RE 3.1: Mejorado el conocimiento de los países sobre la situación y las perspectivas de la seguridad alimentaria, lo que contribuirá a una mejor adopción de políticas.   | IRE 3.1.1: Puesto en operación un observatorio sobre la situación de la seguridad alimentaria y las políticas en este tema.<br><br>IRE 3.1.2: Número de análisis prospectivos y de la situación de la seguridad alimentaria producidos y difundidos.  |
|   |  | RE 3.2: Mejorada la capacidad de los países para evaluar los impactos de las políticas de seguridad alimentaria.  | IRE 3.2.1: Metodologías formuladas para analizar los impactos y las implicaciones de políticas relativas a temas de seguridad alimentaria.<br><br>IRE 3.2.2: Número de estudios comparativos de políticas y análisis de sus impactos en varios  |

| <b>Programa de Coordinación Transversal: <u>Agricultura y Seguridad Alimentaria</u></b> |                            |   |   |
|---|----------------------------|---|---|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b> | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>  |
| <b>nutricional</b>  |                            |   | países de ALC.  |
|   |                            | RE 3.3: Los países cuentan con información sobre experiencias exitosas de políticas, programas y arreglos institucionales para afrontar los desafíos de la seguridad alimentaria. | IRE 3.3.1: Número de estudios de caso realizados y difundidos.<br><br>IRE 3.3.2: Número de compilaciones de buenas prácticas y experiencias exitosas de políticas, programas y arreglos institucionales dirigidos a mejorar la seguridad alimentaria, |



| <b>Programa de Coordinación Transversal: <i>Recursos Naturales, Cambio Climático y Ambiente</i></b> |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>  | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>   |
| <b>Línea 1:<br/>Adaptación de la agricultura al cambio climático</b>                                | Preparar a la institucionalidad de los países para adaptar la agricultura al cambio climático y mitigar sus efectos.                      | RE 1.1: La institucionalidad pública y privada de los países toma en cuenta e incorpora el cambio climático y sus impactos sobre la agricultura en la formulación e implementación de políticas y estrategias agrícolas. | IRE 1.1.1: Número de países que incorporan el cambio climático sobre la actividad agropecuaria y la mitigación de sus impactos, en las políticas agrícolas y procesos de planificación del desarrollo agropecuario.<br><br>IRE 1.1.2: Número de países que han adaptado o desarrollado marcos institucionales específicos para enfrentar el cambio climático y sus efectos sobre la agricultura.<br><br>IRE 1.1.3: Metodologías e instrumentos para análisis / evaluación de impacto del cambio climático sobre la agricultura, desarrolladas, validadas y difundidas.<br><br>IRE 1.1.4: Información actual y pertinente sobre los procesos productivos más vulnerables al cambio climático y posibles contramedidas, producida y difundida oportunamente. |
| <b>Línea 2: Actividad agropecuaria con responsabilidad ambiental</b>                                | Apoyar a los países en el desarrollo de una agricultura que reduce o elimina los impactos negativos de sus actividades sobre el ambiente. | RE 2.1: Las instituciones de los países han desarrollado e implementado estrategias, políticas y acciones conducentes a mitigar o eliminar los impactos negativos de la actividad agrícola sobre el ambiente.            | IRE 2.1.1: Número de instituciones públicas y privadas de los países que han incorporado la mitigación o eliminación de los impactos negativos de la agricultura sobre el ambiente (incluida la huella ecológica) en sus estrategias, políticas y procesos de planificación del desarrollo nacional.<br><br>IRE 2.1.2: Herramientas e instrumentos conducentes a reducir el impacto de la agricultura sobre el ambiente identificados, desarrollados y difundidos.<br><br>IRE 2.1.3: Número de nuevas tecnologías capaces de reducir el impacto negativo de la agricultura identificadas, sistematizadas y difundidas.<br><br>IRE 2.1.4: Institucionalidad para  |

| <b>Programa de Coordinación Transversal: <i>Recursos Naturales, Cambio Climático y Ambiente</i></b> |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>   | <b>Indicadores</b>   |
|   |  |   | <p>promover la identificación de nuevas oportunidades de mercado relacionadas con la reducción del impacto negativo de la agricultura sobre el ambiente identificada, sistematizada y difundida.</p> <p>IRE 2.1.5: Información actual y pertinente sobre avances en procesos productivos con responsabilidad ambiental generada y difundida oportunamente.</p>   |
| <b>Línea 3: Gestión eficiente e integral de los recursos naturales</b>                              | Apoyar a los países en el mejoramiento de la gestión de los recursos naturales (agua, suelos y biodiversidad), a fin de asegurar su disponibilidad para las generaciones actuales y futuras. | RE 3.1: Los países miembros incorporan el tema de la gestión integrada de los recursos naturales en sus estrategias y políticas públicas de desarrollo y en los arreglos institucionales. | <p>IRE 3.1.1: Número de Estados Miembros que disponen de capacidades de liderazgo, instrumentos e información para incorporar la gestión integral de los recursos naturales en las iniciativas nacionales y regionales de desarrollo.</p> <p>IRE 3.1.2: Número de países que cuentan con mecanismos y herramientas para el desarrollo y puesta en marcha de procesos de gestión integrada del recurso hídrico y del suelo.</p> <p>IRE 3.1.3: Número de países que han incorporado la gestión de la biodiversidad y de los recursos fitogenéticos en políticas y proyectos estratégicos de desarrollo agropecuario sustentable.</p> <p>IRE 3.1.4: Desarrollados, validados y aplicados instructivos, guías y otras herramientas para que los productores puedan mejorar la gestión ambientalmente sustentable de sus procesos productivos (incluidas buenas prácticas ambientales).</p> <p>IRE 3.1.5: Información actual y pertinente sobre avances y experiencias en la gestión integral de recursos naturales generada y difundida oportunamente.</p> |

| <b>Centro de Análisis Estratégico (CAESPA)</b>                                     |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Línea de acción</b>   | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>   |
| <p><b>Línea 1:<br/>Prospección y análisis estratégicos para la agricultura</b></p> | <p>Gestionar información y conocimiento para la toma de decisiones por parte de los actores públicos y privados de la agricultura y la vida rural de las Américas.</p>               | <p>RE 1.1: Los Estados Miembros cuentan con análisis prospectivos sobre los temas de la agricultura y las políticas públicas que más inciden en el quehacer del sector.</p>  | <p>IRE 1.1.1: Elaborados y difundidos estudios sobre temas críticos con visión prospectiva, según el programa anual aprobado por el Comité Técnico del IICA.</p>   |
|  |  | <p>RE 1.2: La Dirección General del IICA, sus órganos superiores de gobierno, sus funcionarios y sus Estados Miembros cuentan con datos, análisis de datos, información y conocimiento actualizado sobre la agricultura en el mundo y en las Américas.</p> <p>RE 1.3: Los técnicos del IICA y de sus Estados Miembros cuentan con espacios para el análisis, intercambio y difusión de conocimiento sobre temas críticos para la agricultura, que mejoren sus conocimientos y capacidades técnicas.</p> <p>RE 1.4: Las unidades técnicas del IICA cuentan con un espacio de colaboración y articulación para el desarrollo de sus funciones.</p> | <p>IRE 1.1.2: Elaborados y difundidos los informes anuales conjuntos (IICA-CEPAL-FAO) “Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia ALC”.</p> <p>IRE 1.1.3: Actualizado permanentemente y difundido el sistema de estadísticas e indicadores sobre la agricultura, la seguridad alimentaria y el bienestar rural.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.agriruralc.org">www.agriruralc.org</a></li> <li>• Sistema de estadísticas productivo-comerciales de la Intranet institucional</li> </ul> <p>IRE 1.1.4: Institucionalizado el ciclo anual de foros técnicos para el diálogo hemisférico y conocimiento actualizado sobre temas críticos de la agricultura y el bienestar rural.</p> <p>IRE 1.1.5: Espacio virtual con información, estudios y eventos técnicos sobre los temas de competencia del CAESPA.</p> |
| <p><b>Línea 2: Políticas públicas para la agricultura</b></p>                      | <p>Promover y apoyar la formulación e implementación de políticas públicas para la agricultura, tomando en cuenta escenarios del entorno y ajustes a la normativa internacional.</p> | <p>RE 2.1: Los Estados Miembros del IICA cuentan con metodologías e instrumentos para el análisis de los impactos de las políticas sobre la agricultura, su evolución y su contribución al desarrollo.</p>   | <p>IRE 2.1.1: Creado y lanzado el prototipo del Observatorio de Políticas para la Agricultura y el Desarrollo Rural, que presentará un relevamiento continuo de las políticas públicas para la agricultura y el bienestar rural en el hemisferio.</p> <p>IRE 2.1.2: Desarrolladas y/o adaptadas diversas metodologías para estimar los impactos de las políticas en la agricultura y la contribución real de la agricultura al desarrollo.</p>   |

| <b>Centro de Análisis Estratégico (CAESPA)</b>  |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>Línea de acción</b>  | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Resultados esperados</b>  | <b>Indicadores</b>   |
|   |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Módulos para el análisis del impacto de políticas en la agricultura (indicadores, metodologías, GAMS, GTAP, etc.).</li> <li>Metodología para la estimación de la contribución real del sistema agroalimentario al desarrollo económico.</li> </ul> <p>IRE 2.1.3: Desarrolladas capacidades en técnicos del IICA y sus países miembros en el uso de las metodologías para estimar los impactos de las políticas en la agricultura y la contribución real de la agricultura al desarrollo.</p>  |
| <b>Línea 3: Normativa comercial internacional y sus implicaciones para la agricultura</b> | Apoyar los esfuerzos de los países para aprovechar los beneficios y enfrentar los desafíos de las negociaciones comerciales relacionadas con la agricultura y los acuerdos resultantes de ellas. | <p>RE 3.1: Los Estados Miembros cuentan con análisis sobre el estado y los avances de las negociaciones relacionadas con la agricultura y los acuerdos resultantes.</p> <p>RE 3.2: Los Estados Miembros mejoran sus capacidades en el tema de la normativa comercial internacional derivada de los acuerdos comerciales agrícolas.</p> | <p>IRE 3.1.1: Diseñado y llevado a cabo un programa de trabajo de acompañamiento a los países en las actividades del Comité Agrícola de la OMC y en apoyo a los Estados Miembros para el cumplimiento de la normativa comercial derivada de los acuerdos multilaterales, subregionales y bilaterales.</p> <p>IRE 3.1.2: Elaborados y difundidos documentos técnicos sobre avances e implicaciones de las negociaciones comerciales, los procesos de integración y de análisis de la evolución de los flujos de comercio agroalimentario.</p> <p>IRE 3.1.3: Elaborados y difundidos periódicamente boletines electrónicos (Infoagro/comercio, etc.) que socializan la información más relevante en el tema.</p> |
| <b>Línea 4: Institucionalidad de la agricultura e inversiones para su modernización</b>   | Promover y apoyar los procesos de modernización institucional de la agricultura y generar recomendaciones de inversión para estos procesos.  | RE 4.1: Los Estados Miembros cuentan con instrumentos de diagnóstico que les permita generar recomendaciones de inversión para la modernización institucional de la agricultura.   | IRE 4.1.1: Diseñado, validado y difundido un prototipo de metodología para diagnosticar y generar recomendaciones de reforma (DVE) e inversión para la modernización institucional de la agricultura.  |