



**Comisión Consultiva Especial para  
Asuntos Gerenciales (CCEAG)**

02-DI-CCEAG/O-2011

**EL FORTALECIMIENTO FINANCIERO DEL INSTITUTO  
PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA**

**Documento Principal**

**San José, Costa Rica**



## ***EL FORTALECIMIENTO FINANCIERO PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA***

### ***I. EL IICA ANTE LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA AGRICULTURA***

El tema de seguridad alimentaria y del incremento en los precios de los alimentos ha generado un diálogo continuo entre los líderes mundiales y hemisféricos durante los últimos años, destacando la importancia de enfocar recursos de los sectores público y privado para una más efectiva contribución de la agricultura. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), como organismo internacional clave en las Américas que provee conocimiento y cooperación técnica en apoyo al desarrollo sustentable del sector agrícola, es un recurso fundamental para que los 34 gobiernos puedan enfrentar los continuos desafíos globales, regionales y nacionales en el campo de la agricultura.

Recientemente, los 34 líderes del hemisferio occidental, reunidos en Puerto España, reconocieron la importancia de la cambiante situación de la seguridad alimentaria, y manifestaron que “proveer a nuestras sociedades con acceso adecuado y oportuno a los alimentos inocuos y nutritivos está dentro de los desafíos más inmediatos que enfrenta nuestro hemisferio y el mundo”. Reconocieron el impacto negativo de la crisis alimentaria sobre la población del hemisferio y se comprometieron a tomar acciones urgentes y coordinadas, trabajando en conjunto con organizaciones internacionales como el IICA y organizaciones regionales apropiadas para desarrollar e implementar políticas y programas integrales para enfrentar los desafíos de la seguridad alimentaria.

Los líderes mundiales se reunieron en la Cumbre de Aquila y reconocieron la urgente necesidad de realizar acciones decisivas para responder a las necesidades de alimentos y a la pobreza mundial. Acordaron un enfoque integral y coordinado, estableciendo un fondo para incrementar la inversión en agricultura y apoyar a los países en la implementación de estrategias nacionales de seguridad alimentaria. En el G-8 se planteó que “la seguridad alimentaria está íntimamente relacionada con el crecimiento económico y el progreso social, así como con la estabilidad política y la paz. La agenda de seguridad alimentaria deberá enfocarse en agricultura y desarrollo rural, promoviendo la producción sustentable, la productividad y el crecimiento económico rural”.

El Presidente del Banco Mundial, Robert B. Zoellick, ha indicado que “No hay lugar para la complacencia. Los precios globales de los alimentos están aumentando a niveles peligrosos... Necesitamos acciones globales para revertirlos –para apoyar a los pequeños agricultores, con semillas y fertilizantes... mejores medios para llevar los productos a los mercados... Necesitamos también mayor transparencia, mayor acceso público a la información sobre la calidad y la cantidad de las reservas de granos y medios confiables y rápidos para ayudar a los países para que no opten por prohibición de exportación o fijación de precios, los que solamente pueden exacerbar el problema. No hay “soluciones mágicas” para resolver la potente combinación de crecimiento y volatilidad de los precios de los alimentos. Pero la seguridad alimentaria es ahora un tema de seguridad global. Necesitamos acciones globales para asegurar que hagamos un mejor trabajo para responder a las necesidades de alimentación antes de que estemos frente a los futuros desafíos de alimentar a los nueve mil millones de personas en el mundo en 2050”.

El IICA ha buscado formar su agenda de trabajo para apoyar a los Ministros de Agricultura del hemisferio en respuesta a estos acontecimientos y a los mandatos de los líderes.

El modelo de la revolución verde en la agricultura, exitoso en el sector cerealero, ha tenido como prioridad el aumento de la producción y productividad del sector agrícola y su inserción en mercados nacionales e internacionales. Los resultados obtenidos fueron satisfactorios en materia de productividad, pero no solucionaron los problemas de los pequeños productores, ni de las comunidades tradicionales e indígenas y del deterioro ambiental; además conllevó una disminución de la tasa de incremento en los rendimientos y una alta dependencia de agroquímicos, lo que afectó la competitividad y rentabilidad de la producción, por la vía de los costos, además de agravar los procesos de contaminación y degradación ambiental.

Para que la agricultura se “sostenga” y mantenga satisfechas las necesidades de alimentos actuales y futuras del mundo, se deben consolidar y fortalecer esfuerzos en la búsqueda de nuevas formas de producción que respeten el ambiente, con la finalidad de reducir los impactos negativos de la agricultura sobre los recursos naturales (agua y suelo principalmente) y la salud de los agroecosistemas. La agricultura intensiva actual, por su propia naturaleza, contribuye indudablemente a la emisión de gases efecto de invernadero. En la actualidad se le reconoce que es mundialmente responsable del 25% de las emisiones del bióxido de carbono, del 60% de las emisiones de gas metano y del 80% de óxido nitroso, lo que representa en suma una contribución a los gases efecto de invernadero (GEI) del orden del 14% global, en donde el 74% proviene de los países en vías de desarrollo.

La agricultura es uno de los sectores que puede verse más afectado por el cambio climático, pero al mismo tiempo puede contribuir de manera significativa a la mitigación de sus efectos negativos, y al mismo tiempo garantizar la seguridad alimentaria y fomentar el crecimiento económico.

Se estima que en las próximas cuatro décadas será necesario **aumentar la producción agrícola mundial** en más de un 70% para poder satisfacer las necesidades alimentarias de toda la población. Desde el IICA se promueve una agricultura sustentable y competitiva para todos los Estados Miembros.

Hay muchas posiciones que señalan que el problema de la seguridad alimentaria hoy no es la falta de alimentos, sino un problema de distribución, por efecto de las limitaciones a su acceso que tienen grandes contingentes de población. Sustentan su posición en el hecho de que la producción de comida se ha multiplicado por tres desde los años 60, mientras que la población mundial tan solo se ha duplicado desde entonces. Sin embargo, la situación hacia el futuro es más complicada que solo un problema de distribución, agravado porque la crisis de los precios ha incrementado el número de pobres y el hambre en muchas partes del planeta.

El agotamiento de la era de la revolución verde y la realidad de que solo un tercio de la demanda por producción agrícola en el futuro puede afrontarse con incrementos en el área sembrada, exige impulsar un cambio en el paradigma de producción, hacia una agricultura que crezca, fundamentalmente por la vía de mayores rendimientos, pero que su producción sea no solo competitiva, sino también sustentable (cuidando el agua, el suelo y la biodiversidad) e incluyente (incorporando a los pequeños productores al mercado). Ello demanda retomar e incrementar la inversión en ciencia y tecnología para la agricultura en todo el mundo, pero en particular en América Latina y el Caribe, región que se ha quedado rezagada en esta tarea, en desarrollar programas de fomento a la innovación, en la formación de nuevas capacidades científicas y técnicas y en la formulación de mejores políticas públicas de acompañamiento, así como en el rescate de los abandonados sistemas de extensión.

## II. CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE COOPERACIÓN TÉCNICA

La agricultura necesita ser vista desde una perspectiva más amplia en su contribución al desarrollo integral de los países. Los Estados Miembros del IICA están abocados a revisar el actual modelo agropecuario y rural y adoptar aquel que permita la provisión creciente de alimentos y materias primas, la conservación de los recursos naturales para esta y las futuras generaciones, y la convivencia pacífica entre las naciones. Este modelo se asienta en las siguientes premisas:

1. Políticas agrícolas y rurales basadas en principios éticos
2. Protección de los recursos naturales - base de la existencia humana y la agricultura
3. Preponderancia de la innovación, la ciencia, la tecnología y la extensión como pilares del crecimiento
4. Progreso de nuestros propios productores
5. Seguridad alimentaria para todos los habitantes
6. Comercio internacional y desarrollo de los mercados locales
7. Independencia energética a través de bio-productos pero sin menoscabo de la seguridad alimentaria
8. Redes de protección, gestión de riesgos y atención de emergencias
9. Revitalización de las economías de las comunidades rurales
10. Cooperación internacional

La magnitud de los problemas que encaran la agricultura y los territorios rurales desborda las fronteras, excede las capacidades individuales de los Estados Miembros, y requieren esfuerzos coordinados en el concierto de los países de las Américas.

A diferencia de otras regiones del mundo, los países del continente americano cuentan con el IICA para apoyarlos en la construcción de un nuevo paradigma agrícola y rural. A este reto apuntan directamente los objetivos del Plan Estratégico 2010-2020 y del Plan de Mediano Plazo 2010-2014, los cuales fueron adoptados por los Estados Miembros para el Instituto.

El IICA es una institución con 68 años de brindar cooperación especializada para el desarrollo de la agricultura y los territorios rurales, durante los cuales ha ofrecido innumerables apoyos a sus usuarios y acumulado un acervo de experiencias invaluable y reconocimiento internacional.

Es una organización con presencia en 34 Estados Miembros, compuesta de equipos flexibles de trabajo y redes técnicas especializadas que facilitan la movilización de conocimientos y capacidades hacia donde se los requiera. Por su trayectoria, experiencia, y capacidades técnicas, el IICA es la opción más económica y rentable en el hemisferio y la institución mejor posicionada para servir a los Estados Miembros como catalizador, promotor o acompañante de procesos de transición hacia un nuevo modelo, absolutamente necesario e impostergable para lograr el desarrollo sustentable, competitivo e incluyente de la agricultura y los territorios rurales en las Américas, particularmente en América Latina y el Caribe.

### **IICA, el mejor aliado de sus países miembros en el desarrollo agrícola y rural**

Nuestras más recientes acciones evidencian una organización ágil, que a pesar de sus limitados recursos sabe responder de forma eficaz y pertinente a la creciente demanda de apoyo por parte de sus Estados Miembros. A continuación algunos de los aportes más importantes:

### ***Reposicionamiento de la agricultura al más alto nivel de decisión***

Desde los inicios de este milenio, y como resultado del interés de los países y del trabajo del IICA, los gobernantes han reafirmado la importancia estratégica de la agricultura y la vida rural para el desarrollo integral de los países del Hemisferio.

- En el marco del Proceso Cumbres de las Américas, el Instituto ha contribuido a la **definición de prioridades** en los campos de su competencia, los que eran casi invisibles en la agenda hemisférica de los Jefes de Estado y de Gobierno.
- Como socio institucional de ese proceso, el IICA ha apoyado a los diferentes Gobiernos y al Secretariado del Proceso de Cumbres de la OEA en la preparación de las **reuniones ministeriales**; en la difusión e implementación de los mandatos de los Jefes de Estado y de Gobierno; y en la concepción, divulgación e implementación del **Plan AGRO**, un documento pionero que sintetiza la visión compartida para la agricultura de las Américas para el período 2003-2015.

### ***Generación de bienes públicos internacionales***

Su reconocida trayectoria, le ha permitido desarrollar bienes públicos internacionales de alto valor para el hemisferio. Destacan entre ellos:

- El Foro Regional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (FORAGRO), el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO) en el que se trabaja junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y los Programas Cooperativos de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria, mejor conocidos como los PROCI, todos orientados a **promover la innovación tecnológica**.
- En el área de las **biotecnologías** –concebidas como instrumentos para mejorar la productividad y la competitividad del sector–, el IICA facilita la identificación de necesidades en los países, la formulación de marcos regulatorios y de estrategias y proyectos, la divulgación de información científica y la capacitación a periodistas sobre el tema. Más importante, es la participación y facilitación de los procesos preparatorios en las negociaciones del Protocolo de Bioseguridad de Cartagena y del *Codex Alimentarius*.
- En el campo de los **agronegocios**, el IICA desarrolló metodologías y procesos de capacitación para fortalecer cadenas agroalimentarias; apoyó la conformación y da seguimiento a la Organización Internacional de Mercados Agropecuarios (OIMA), junto con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, lo que facilita el acceso a la información y estandariza los procesos de inteligencia agrícola en 28 países miembros; organiza plataformas de exportación y cursos de desarrollo agroempresarial, que han permitido una más efectiva inserción de los productos agrícolas en los mercados locales e internacionales.

### ***Fortalecimiento de la institucionalidad agrícola y sus servicios***

El IICA ha sido un socio clave en la modernización del Estado y sus instituciones.

- Importantes esfuerzos del IICA permitieron el fortalecimiento de los servicios de salud animal, sanidad vegetal e inocuidad de alimentos, mediante la aplicación del instrumento **Desempeño, Visión y Estrategia** en 26 países del hemisferio. Ello se acompaña de un intenso programa de liderazgo para sistemas de inocuidad de alimentos junto con la Iniciativa *Global Initiative for Food Systems Leadership (GIFSL)*.

- Contribuye permanentemente con el **fortalecimiento de los institutos nacionales** de investigación agropecuaria, permitiéndoles adoptar nuevas visiones sobre la innovación tecnológica y generando nuevas formas de trabajo en la investigación, extensión y gerencia.
- El Instituto representa un importante apoyo en materia de **negociaciones comerciales** agrícolas, procesos de apertura comercial y en la promoción de los agronegocios tanto local como internacional. Articula acciones en beneficio de sus Estados Miembros junto con la Organización Mundial del Comercio (OMC) y los diferentes comités relacionados con el tema agrícola.
- En el complejo trabajo con las comunidades rurales, el IICA promueve activamente la formulación de **estrategias de desarrollo con enfoque territorial** y la formación de capacidades dentro de las organizaciones públicas y privadas que tratan este tema.
- Contribuye al **mejoramiento de la capacidad de la agricultura para mitigar y adaptarse al cambio climático y utilizar mejor los recursos naturales**, mediante la cooperación con los países en el desarrollo de conceptos y uniformización de la información en cambio climático, específicamente para la “Iniciativa Amazónica” en Perú, la Ley Forestal de Costa Rica y su relación con la protección del agua y el Programa de Desarrollo Sustentable de la Agricultura y los Recursos Naturales de Haití.
- Se elaboró una **estrategia de seguridad alimentaria** para impulsar el desarrollo de políticas y capacidades que mejoren la producción, la productividad, los procesos que generan valor agregado y el acceso al mercado de la pequeña agricultura, como un medio para contribuir a la seguridad alimentaria de las Américas. Ejemplos valiosos son los esfuerzos del IICA para apoyar al Gobierno de Honduras con su programa “Bono de Solidaridad Productiva”, mediante el cual más de 150.000 familias se beneficiaron y para capacitar en El Salvador a 1.800 agricultores de la región de Chalatenango, mediante proyectos de promoción de los agronegocios, algunos de ellos con la cooperación de la Corporación Reto del Milenio (CRM).
- En coordinación con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Instituto implementó proyectos piloto en Guatemala, Honduras y Nicaragua, para los cuales contó con financiamiento parcial de la Fundación Buffet.

#### ***Formación de capacidades en los actores agrícolas y rurales***

El Instituto posee una amplia experiencia en materia de **capacitación**.

- Dispone de una plataforma para la capacitación y el diálogo a distancia que permiten una comunicación efectiva e inmediata con todos los países de la región y foros de discusión y cursos. Muchos de estos cursos son acciones coordinadas con organismos como FAO, OEA, OMC y la Organización Panamericana para la Salud (OPS), así como con las más **prestigiosas universidades agrícolas** de Estados Unidos y Europa.
- Ha formado a más de **1200 jóvenes de los 34 países miembros**, todos con un enorme potencial como futuros líderes del agro, quienes hoy forman una red que ha interiorizado los nuevos paradigmas del agro.

#### ***Gestión del conocimiento para la innovación y el desarrollo***

El IICA asumió la gestión del conocimiento como una de las **principales modalidades de intervención** para cumplir con su Plan de Mediano Plazo 2010-2014.

- Con FAO y CEPAL, monitorea permanentemente la agricultura y la vida rural. En uno de los más **significativos esfuerzos interagenciales**, las tres organizaciones producen el

informe anual “Situación y Perspectivas de la Agricultura y el Desarrollo Rural en las Américas”.

- El Instituto publica cada año más de **200 documentos técnicos**, los cuales sistematizan experiencias y ofrecen temas de gran actualidad.
- Ofrece información oportuna a través de la serie de “**Notas técnicas**”, que son comunicaciones directas del Director General a los Ministros de Agricultura y a otros altos tomadores de decisiones del hemisferio. La capacidad de convocatoria del IICA permite **realizar de manera periódica foros con expertos** internacionales y nacionales sobre temas clave.
- **Opera redes y sistemas de información** especializados como INFOAGRO.NET y SIDALC. NET, entre otros, que surten de información técnica a los Estados Miembros.

#### *Promoción de los derechos de la mujer y de la igualdad de género*

El Instituto promueve la incorporación de la perspectiva de género en sus políticas y en las de los beneficiarios, a través de la cooperación técnica, fortaleciendo el papel de la mujer dentro de la agricultura de pequeña escala, la agricultura familiar y la pequeña agroindustria.

#### *Respuestas efectivas y oportunas frente a las emergencias*

El IICA es solidario y pone sus mejores esfuerzos para apoyar y contribuir oportunamente a la atención de problemas coyunturales en los países.

- Ante el devastador terremoto en Haití de enero de 2010, hubo una respuesta inmediata en apoyo al pueblo, al gobierno y en particular a su Ministerio de Agricultura. Se apoyó la preparación de suelos para la siembra, se facilitó la generación de empleos, se fomentó la asistencia alimentaria y se trabajó en la identificación y formulación con el gobierno del plan de inversión para el sector agropecuario por \$790 millones, el cual fue aprobado por donantes internacionales.
- Ejemplos similares luego de desastres naturales en el Caribe y Centroamérica, contaron con el apoyo de IICA para evaluar daños, medir el impacto de estos fenómenos en la agricultura y establecer proyectos de cooperación técnica para la recuperación del sector.

#### *Creación de alianzas y búsqueda de nuevos socios*

- Las alianzas estratégicas han comenzado a consolidarse como una forma para potenciar y expandir las posibilidades de cooperación técnica en temas prioritarios de interés común con las agencias bilaterales y multilaterales basado en temas señalados en nuestro PMP. El IICA facilita las sinergias entre las instituciones y permite la movilización de recursos para responder directamente a las necesidades de los países.
- Las características organizacionales y las capacidades técnicas del Instituto, lo convierten en un socio atractivo para la cooperación internacional, por la capacidad institucional de responder con agilidad y precisión a los requerimientos y necesidades de los usuarios, así como por las ventajas que ofrece a través de su red de oficinas en los 34 Estados Miembros, como ejecutor de programas y proyectos técnicos y como facilitador de alianzas entre los países para incentivar servicios de cooperación horizontal.
- Resulta fundamental enriquecer la articulación entre el Instituto y otros organismos internacionales (BID, FAO, CEPAL, Unión Europea, OEA) para generar redes estratégicas y desarrollar megaproyectos de impacto regional y hemisférico, a través de criterios comunes. De igual manera, resulta importante generar mayores acercamientos efectivos entre el IICA y centros de investigación científica y desarrollo tecnológico, instituciones de

educación superior y también con otras organizaciones académicas y de la sociedad civil, que permitan robustecer el conocimiento y la experiencia en beneficio del valor de los proyectos técnicos y construir nuevas agendas de trabajo en temas de frontera que beneficien a la agricultura y al desarrollo rural.

### III. COOPERACION TECNICA AMPLIADA PARA LOS DESAFÍOS DE LA AGRICULTURA

La naturaleza de los desafíos actuales requiere de Ministerios de Agricultura más eficientes, que den respuestas a nuevas demandas, que tengan capacidad prospectiva para ir ajustando sus estrategias a los cambios del entorno, que puedan brindar mejores servicios e información de calidad más oportunamente a los agentes económicos, que tengan mejor capacidad para la concertación de las políticas que más afectan a la agricultura, que puedan analizar y manejar mejor los riesgos de los mercados y del cambio climático.

El IICA podría ofrecer una mayor contribución a los países para que enfrenten exitosamente los retos y problemas que encaran, pero tiene restricciones para responder adecuadamente a sus Estados Miembros.

Las Estrategias IICA-país evidenciaron la brecha entre las demandas de los países hacia el IICA y las posibilidades y recursos para atenderlas, ya que solo está en capacidad de responder al 47% de esas demandas.

El IICA podría mejorar y profundizar en la cooperación técnica que ofrece a los países en los temas establecidos en el PMP 2010-2014 e identificados en el Plan Estratégico de 2010-2020, como los siguientes:

- **Análisis y estudios sobre temas emergentes.** El IICA podría proveer a los países mayor información y análisis sobre los efectos y consecuencias de temas emergentes de mucha relevancia, tales como: sistemas de información en la agricultura, el impacto de enfermedades emergentes o evaluaciones de impacto de desastres naturales en países afectados; y los mercados de tierras y sus implicaciones.
- **Eventos prospectivos anuales sobre la agricultura en las Américas.** Serían reuniones similares al *Outlook* de EE.UU., que se podrían hacer en conjunto con socios como FAO, CEPAL y organismos regionales.
- **Capacidades en sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos.** El IICA ha hecho valiosas contribuciones al fortalecimiento de la institucionalidad en los países miembros en este campo. Si contara con mayor capacidad, podría contribuir más a la modernización de los servicios nacionales por medio de la creación de una base técnica armonizada para la extensión de Buenas Prácticas Agrícolas y Pecuarias, por medio del desarrollo de una estrategia de capacitación que permita optimizar su impacto en un amplio espectro de productores. Además, los países tienen la necesidad de establecer nuevos programas de control y erradicación de algunas enfermedades re-emergentes y de actualizar antiguos programas para enfrentar la Tuberculosis Bovina y Brucelosis, entre otras enfermedades endémicas. El IICA podría apoyar en la evaluación de la capacidad institucional nacional, en el desarrollo de planes para su mejoramiento y en la evaluación de los riesgos asociados con la sanidad animal, vegetal y la inocuidad de los alimentos.
- **Sistema de alerta temprana de emergencias sanitarias e inocuidad de alimentos.** Los países de América Latina y el Caribe carecen de eficientes sistemas de alerta temprana que le permita anticiparse o reaccionar en tiempo y forma, ante una situación de emergencia en

sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos. Esta situación pone en peligro el estatus sanitario y fitosanitario del país y de sus socios comerciales. El IICA podría apoyar a los países en el desarrollo de un sistema de alerta temprana y respuesta para SAIA, con visión territorial.

- **Seguros agropecuarios.** Debido a la mayor volatilidad de los precios, los eventos naturales y sus impactos negativos y la incertidumbre asociada al cambio climático, los países cada vez más piden apoyo al IICA para el fortalecimiento institucional de los seguros agropecuarios. Es esencial para los países crear sistemas sostenibles financieramente, que provean también estabilidad a los segmentos más vulnerables del sector (los pequeños productores y la agricultura familiar).
- **Desarrollo de capacidades para diseño de instrumentos de financiamiento.** Es necesario apoyar el desarrollo de las capacidades en los ministerios de agricultura y en las organizaciones de productores, mediante una gestión de conocimiento adecuada para mejorar el diseño de instrumentos de financiamiento y el acceso a los instrumentos existentes en países de América Latina y el Caribe.
- **Fortalecimiento de sistemas innovadores de transferencia, extensión y aviso.** Los servicios de extensión y transferencia tecnológica son elementos claves de los sistemas nacionales de innovación tecnológica. Hay un creciente reconocimiento de la necesidad de su modernización para que puedan responder mejor a los grandes retos de la agricultura. El IICA podría contribuir con los países en el desarrollo de metodologías para el análisis y diseño de estrategias públicas para la modernización de los sistemas de “extensión”, en identificar y compartir experiencias y mejores prácticas para fortalecer las relaciones entre los procesos de desarrollo de tecnologías y su uso o aplicación por parte de los productores, por medio de sistemas innovadores.
- **Gestión de la propiedad intelectual.** En un ambiente de riesgo, los procesos de investigación colaborativa requieren precisar mejor los derechos de los socios participantes y la forma de protección de los productos (bienes y procesos). El IICA apoyaría el mejoramiento de la capacidad de los actores de los Sistemas Nacionales de Innovación Agroalimentaria, para una adecuada gestión de la propiedad intelectual mediante el fortalecimiento institucional en el tema.
- **Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).** Las TIC son fundamentales para la innovación en la agricultura y en la gestión para el desarrollo territorial. Permiten a los actores del sector público y privado un mejor, inmediato y más amplio acceso a la información y el conocimiento. El IICA ha ganado mucha experiencia y liderazgo en los últimos años, conduciendo foros y compartiendo novedades con respecto a las aplicaciones de TIC en la región. Resulta importante apoyar la modernización de algunos ministerios de agricultura, organizaciones del sector, productores del campo y agroempresas, con la incorporación de las tecnologías de la información y el conocimiento. No contar con un desarrollo adecuado de las TIC puede tener un alto costo en términos de pérdida de competitividad, de pérdidas de cosechas por variaciones climáticas y de precios en los mercados, así como de pérdidas de oportunidades de mercado por no disponer de información pertinente y oportuna.
- **Fortalecimiento de la gestión institucional para la agricultura familiar.** La agricultura familiar representa el mayor número de fincas y de agricultores. Este segmento es responsable de más del 50% de la producción alimentaria en la mayoría de los países en las Américas, pero existe una falta de enfoque y de institucionalidad para apoyar a este segmento y fomentar su contribución al desarrollo de las economías rurales. El IICA podría

apoyar a los países en el diseño de metodologías e instrumentos que permitirían el desarrollo de una institucionalidad dirigida a este segmento específico de productores.

- **Mejoramiento del empleo e ingresos de las mujeres y la juventud.** Las brechas entre la pobreza urbana y la rural son reconocidas y palpables, y se hacen más dramáticas cuando se trata de las mujeres y los jóvenes rurales, quienes están sujetos a mayores problemas y dificultades. El IICA puede apoyar a los países en el desarrollo de estrategias y políticas, así como en el fortalecimiento de la institucionalidad, con miras a 1) disminuir la vulnerabilidad y superar la condición de pobreza de las mujeres y jóvenes rurales; 2) generar empleo e ingresos; y 3) impulsar los procesos de innovación tecnológica que les favorecen.

#### ***IV. FINANCIAMIENTO PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA A LOS ESTADOS MIEMBROS***

Ante un claro aumento de las necesidades en los países miembros y de su complejidad, el IICA ha requerido atender múltiples demandas de cooperación, realizando una administración más exigente en el ejercicio de los recursos y en la conveniencia de efectuar una evaluación rigurosa de productos y resultados. Para ello, fundamenta su accionar en los siguientes principios:

- Concentrar y enfocar sus acciones para hacer un uso más eficiente de sus recursos y capacidades en la provisión de cooperación técnica.
- Fomentar alianzas con socios estratégicos clave, con el fin de desarrollar programas complementarios de cooperación técnica y evitar la duplicación de esfuerzos.
- Orientar los sistemas de apoyo administrativo y financiero al mejoramiento de los programas de cooperación técnica.
- Concentrarse en brindar cooperación técnica para apoyar políticas públicas, gobiernos e instituciones, conformando y utilizando redes y organizaciones, con el fin de aumentar los efectos multiplicadores de sus acciones.

No obstante la pérdida de valor real del presupuesto institucional, el IICA se ha esforzado en aprovechar lo más eficientemente posible sus recursos, estableciendo criterios de racionalidad, equidad, austeridad y transparencia en la asignación y uso del presupuesto para brindar cooperación técnica a los Estados Miembros.

Sin embargo, el esquema financiero institucional ha enfrentado en los últimos 15 años la pérdida del valor real de los ingresos institucionales, estimada en cerca de 8 millones de dólares, lo que equivale a un 28% del presupuesto para el cierre de 2010.

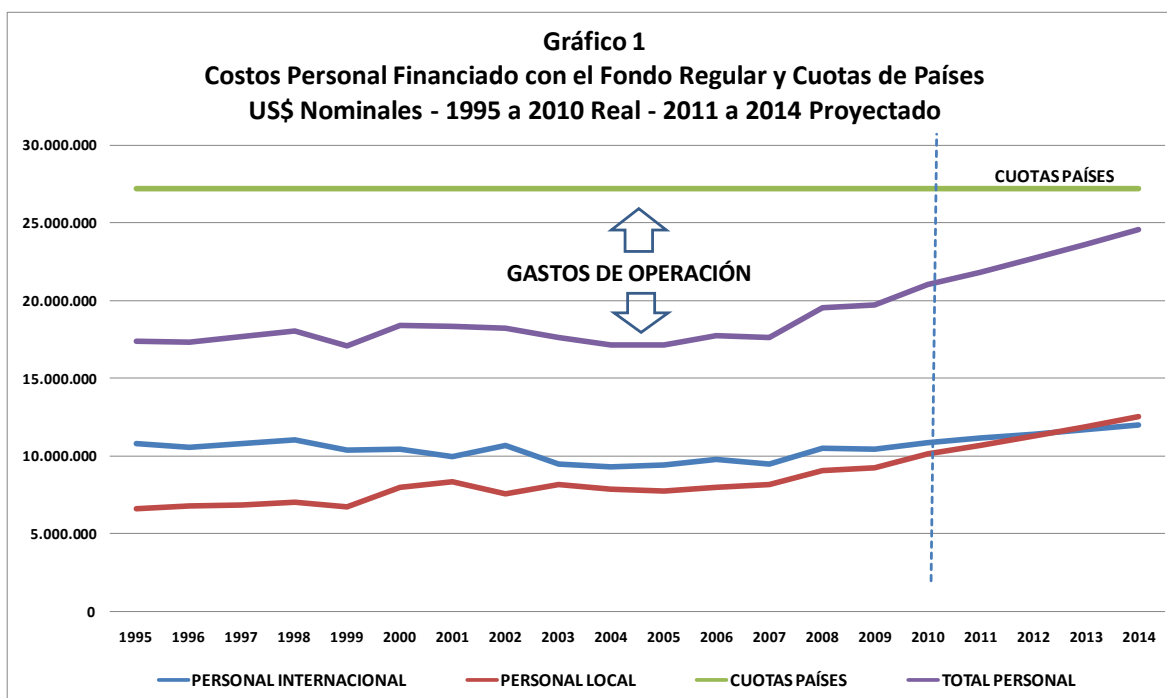
Este hecho ha tenido impactos adversos en la gestión institucional en los ámbitos nacional, regional y hemisférico, debido a la disminución en el acervo de talento humano, en el componente técnico, en la menor capacidad operativa y en el desgaste natural de la infraestructura por la insuficiente inversión, por ejemplo:

- El número de puestos de personal profesional internacional (PPI) se redujo de 134 a 95, lo que equivale a la pérdida de cerca del 30% de esa capacidad técnica, limitando el enfoque internacional y la construcción de una agenda más amplia e integral de cooperación técnica.

- En 1995, la escala salarial para los profesionales internacionales se encontraba 15% por debajo de la escala de la OEA y actualmente, la diferencia alcanza en promedio más de 40%. Esta falta de competitividad de los salarios en el mercado laboral internacional dificulta el reclutamiento de personal calificado para asumir en el Instituto los nuevos retos de la agricultura.
- Disminución en la capacidad de retención del personal local; en los 3 últimos años han salido del Instituto 171 personas, lo que equivale a una tasa de rotación de más del 11% en promedio anual. (Esto equivale a la salida de más de una persona por semana).
- Al inicio del 2011, más del 50% del personal local recibe salarios que se encuentran por debajo del promedio de los mercados laborales locales, lo que genera una alta rotación del personal local y un costoso reemplazo por el impacto directo sobre la continuidad de las operaciones y el proceso de inducción, capacitación e integración en los programas de las unidades.

A pesar de la baja competitividad salarial del Instituto, los costos de personal local financiados con el Fondo Regular pasaron de US\$8.2 millones en el 2007 a US\$10.2 millones en el 2010, equivalente a un 24%. Durante los tres últimos años, los incrementos salariales por las legislaciones y mercados locales, así como la revaluación de algunas monedas, obligaron al Instituto a asignar recursos adicionales para evitar un mayor deterioro en los niveles salariales en los países; en Costa Rica, por ejemplo, como resultado de ambas tendencias, se incrementó en US\$535.000.

En suma, los efectos agregados de los costos del personal financiados con recursos del Fondo Regular muestran una pendiente positiva que está consumiendo el margen en ese Fondo, lo que significa que de permanecer esa tendencia en los próximos años, los recursos para cooperación técnica estarán prácticamente aplicados en estos rubros del presupuesto, como se ve en el Gráfico 1.

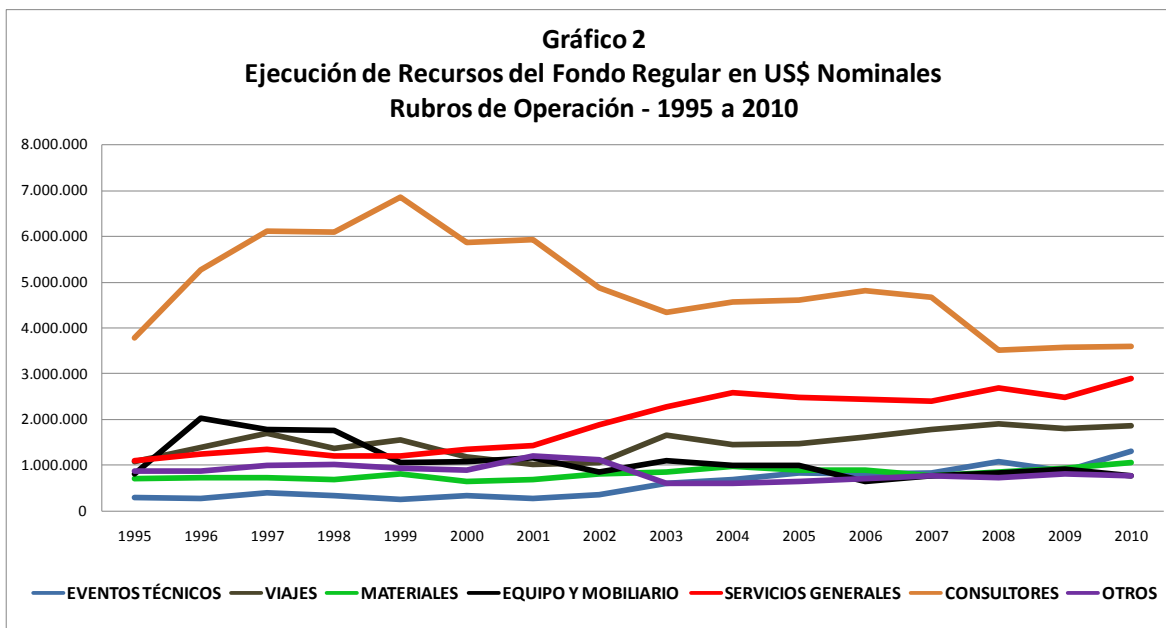


Aunado a lo anterior, la capacidad operativa también ha sido afectada, tanto por los incrementos de los materiales, alquileres, viajes, comunicaciones y otros consumibles, como por el efecto cambiario negativo, generado por la revaloración de algunas monedas ante el dólar de los Estados Unidos de América, lo que equivale a US\$0.9 millones (15.24%) adicionales en los últimos 3 años.

Frente a esta situación, el Instituto ha adoptado una serie de medidas tendientes a reducir costos para mantener el nivel de gasto total en términos nominales; entre ellas, la restricción del número de viajes oficiales, el establecimiento de nuevas escalas de viáticos inferiores a las del Servicio Civil Internacional, la disminución de los gastos en comunicaciones y envío postal, potenciando el uso de medios tecnológicos y el reemplazo de materiales impresos por documentos electrónicos.

Adicionalmente, el IICA ha visto fuertemente disminuida la posibilidad de complementar la cooperación técnica con servicios de consultoría, los cuales pasaron de US\$6,1 millones en 1997 a US\$3,0 millones en 2010; de igual manera, la adquisición de equipo y mobiliario, que permite mejorar la capacidad tecnológica y la infraestructura física, ha tenido una tendencia decreciente, pasando de US\$2 millones en 1996 a US\$0.76 millones en 2010.

En el Gráfico 2 se puede apreciar el comportamiento de los rubros de operación en donde se ha logrado mantener, en términos nominales, el nivel de gasto de la mayoría de esos rubros, a pesar del incremento de precios, el cual se ha compensado con medidas restrictivas, la disminución de consultorías y la baja adquisición de equipo y mobiliario.



La compleja situación financiera del Instituto ha hecho necesario establecer una estrategia de reingeniería de procesos para mejorar los componentes en sus operaciones y permitir amortiguar el efecto del incremento de precios. Entre las principales áreas en las que se han establecido redefiniciones en los procesos para abatir sus costos y lograr mayor eficiencia están las siguientes:

- Mejora en los procesos para la toma de decisiones, reduciendo el número de comités de 8 a 4 (50%), lo que agiliza la velocidad de respuesta y economiza el tiempo utilizado en estos procesos.

- Simplificación en el número de trámites para la aprobación de solicitudes de compras institucionales, así como la promoción de adquisiciones consolidadas para lograr mejores precios, condiciones de servicio, calidad y garantía.
- Reducción de los tiempos de presentación, análisis y aprobación de los proyectos de cooperación técnica que el Instituto brinda a los países miembros.
- Rediseño de la estructura organizacional para eliminar tramos de control y agilizar la toma de decisiones, lo que ha conllevado a una disminución en el uso de horas persona y el consecuente incremento de la capacidad de trabajo individual.
- Mejora de los sistemas de comunicación entre la Sede Central y las Oficinas de Representación, así como con otras organizaciones, a través de las tecnologías de la información, para reducir gastos de viajes y tiempo utilizado.
- Aumento de la velocidad, calidad y pertinencia en el intercambio de información, a través de la creación de redes de conocimiento con usuarios externos e internos, con apoyo de las TIC.
- Renegociación de contratos con proveedores de seguros institucionales, servicios de seguridad, *courier*, almacenamiento y administración de datos (*hosting*), líneas aéreas, entre otros.

Estas medidas de racionalidad y equidad en el ejercicio del gasto, entre otras, han permitido, por una parte, mitigar los efectos de la pérdida de valor real acumulado en los últimos 15 años de más de US\$50.3 millones, situación que no podrá seguirse intensificando sin riesgo de perder más talento humano y de una posible atrofia operativa.

Es destacable que, como resultado de este ejercicio de reingeniería organizacional y financiera, ha sido posible no obstante reorientar algunos recursos al Fondo para Proyectos Concursables (US\$750.000) para fortalecer la capacidad técnica y aumentar los servicios de cooperación en favor de los países de América Latina y el Caribe.

A pesar de que el IICA dispone de personal técnico, administrativo y de apoyo, sus capacidades han llegado a ser insuficientes para atender las crecientes necesidades de los países miembros generadas por las presiones naturales de la demanda de alimentos, el desarrollo de los territorios rurales, las complejidades de los mercados, los retos del medio ambiente y la inserción oportuna a esquemas de tecnología e innovación, así como en algunos temas emergentes de importancia para el sector agrícola, lo que obliga al Instituto a fortalecer su estructura de personal especializado y con experiencia.

Es importante tener presente que el Instituto financia sus actividades básicas con las aportaciones de los Estados Miembros, las cuales han permanecido constantes desde 1995, lo que contrasta con el comportamiento del presupuesto de la OEA, donde se pueden apreciar incrementos cercanos al 10% en los últimos cinco años, con una base presupuestal superior a la del IICA.

Para conservar el nivel actual de los servicios de cooperación técnica durante el período 2012-2013, de acuerdo con lo indicado en el Plan de Mediano Plazo 2010-2014, el presupuesto requerirá de un financiamiento adicional cercano a US\$1 millón en 2012, incrementándose esta necesidad a US\$1,7 millones en 2013.

El reforzamiento financiero del IICA no puede ser sustentado en la captación de recursos de fuentes “volátiles” como los misceláneos, ya que la cooperación técnica y la operación institucional requiere certidumbre financiera para asegurar la robustez en la calidad y la continuidad de los proyectos realizados en los países, regiones o el hemisferio.

Esta variabilidad en los recursos misceláneos se muestra claramente al comparar el período 2006 al 2008, donde se registraron los mayores ingresos (US\$6.6 millones promedio anual), duplicando el promedio de los tres años anteriores, lo que ha permitido financiar temporalmente parte del incremento de los costos institucionales. Este comportamiento contrasta con la situación que se presentó a partir del 2009, en donde se generó un retroceso superior al 40% (US\$2.6 millones), debido a la caída de las tasas de interés y las medidas restrictivas adoptadas por algunos gobiernos para recuperar rendimientos financieros e impuestos. Este panorama hace prever que la captación de recursos por esta fuente para el 2011 y los próximos años sea poco optimista.

A pesar de conservarse para los próximos años los rubros de operación en términos nominales en el nivel actual, surge la necesidad de recursos adicionales, debido al incremento de los salarios ante disposiciones legales, movimientos del mercado laboral y revaluación de las monedas nacionales, como se ha explicado previamente.

El hecho de no incrementar los recursos destinados a rubros de operación continuará acentuando una pérdida paulatina en la capacidad operativa y en los servicios de cooperación técnica, lo que sin duda podría tener efectos altamente desfavorables y de compleja reversión para el sector agropecuario de los países.

## **V. CONCLUSIONES**

El IICA reconoce los retos que enfrentan los Estados Miembros no solo por emprender una nueva revolución en la agricultura, sino también en asegurar que los recursos financieros que estos aportan sean utilizados de la manera más eficiente y efectiva. El IICA está comprometido a trabajar de manera colaborativa con otras organizaciones internacionales, gobiernos de los Estados Miembros y otras instituciones de financiamiento para obtener el mayor provecho de los recursos de cada una de las partes, evitando duplicación de esfuerzos y reduciendo costos. Enfrentar los retos de la agricultura hemisférica es más fácil si existe una institución multilateral de cooperación técnica internacional como el IICA, con una infraestructura en cada uno de los 34 países y vínculos con cada gobierno, reconociendo sus prioridades, enfoques y necesidades.

El fortalecimiento financiero del Instituto es una necesidad apremiante para cumplir cabalmente con el propósito para el cual fue creado por sus Estados Miembros. El abordaje de los retos de la innovación, la seguridad alimentaria, el desarrollo rural territorial, la competitividad, el adecuado manejo de los recursos naturales y la importancia de la agricultura en el desarrollo de los países, es facilitado por la existencia de una institución generadora de conocimiento, asesora, orientadora y ejecutora, como el IICA. Cabe destacar que si los países de América Latina y el Caribe tuvieran que asumir las tareas que realiza el Instituto, ello implicaría un costo muy superior al monto total de sus contribuciones en cuotas a este organismo.

Ante la pérdida del valor real del presupuesto institucional y el desafío de fortalecer su capacidad técnica, resulta estratégico:

- Conservar el nivel de operación del Instituto y ofrecer los servicios de cooperación técnica a los países miembros bajo estándares de calidad y oportunidad como los que mantiene actualmente, para lo cual es necesario disponer de recursos adicionales equivalentes a

US\$1 millón para 2012 y de US\$1.7 millones para 2013 (US\$0,7 millones adicionales), con el fin de cubrir los costos incrementales del personal, manteniendo en términos nominales los recursos destinados a rubros de operación.

- Fortalecer los servicios de cooperación técnica del Instituto, mediante el financiamiento de nuevas iniciativas y el reforzamiento de acciones existentes, en el marco del Plan de Mediano Plazo, desde una perspectiva hemisférica y nacional, con el fin de lograr el liderazgo técnico en beneficio de los 34 Estados Miembros. Ese fortalecimiento estaría orientado a:
  - ✓ gestionar conocimiento para la toma de decisiones de los actores públicos y privados de la agricultura y la vida rural de las Américas;
  - ✓ modernizar los servicios nacionales de SAIA y la evaluación de riesgos;
  - ✓ contar con una base técnica armonizada para la extensión de buenas prácticas agrícolas y pecuarias;
  - ✓ incrementar la capacidad de comunicación temprana y de crisis de los servicios oficiales de los países;
  - ✓ fortalecer los sistemas de seguros agropecuarios;
  - ✓ apoyar el desarrollo de la gestión del conocimiento en instrumentos de financiamiento para la agricultura;
  - ✓ desarrollar y fortalecer los servicios nacionales de transferencia de tecnología y extensión;
  - ✓ contribuir al desarrollo de innovaciones a lo largo de la cadena de valor;
  - ✓ incrementar la capacidad para la gestión de la propiedad intelectual;
  - ✓ mejorar la utilización de tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo de temas estratégicos;
  - ✓ contribuir al bienestar y desarrollo sustentable de los territorios rurales por medio del fortalecimiento de la institucionalidad, las políticas y la capacidad de gestión; y
  - ✓ brindar a los países asesoría especializada para establecer o fortalecer estrategias diferenciadas que amplíen y mejoren el acceso a bienes y servicios públicos para la generación de empleo e ingresos de las mujeres productoras y la juventud rural.

Estas iniciativas requieren financiamiento adicional por aproximadamente US\$2,5 millones anuales. Como se ha explicado en este documento, el IICA ha concentrando su acción en vigorizar la cooperación técnica, y para ello ha realizado una administración eficiente de los recursos, que, como ha quedado evidenciado, son cada vez más insuficientes. El futuro de la institución demanda un ejercicio de imaginación conjunta.

Es el momento coyuntural de revitalizar los propósitos esenciales y estratégicos del IICA, sustentado en una administración eficiente, eficaz y bajo criterios de racionalidad, austeridad, equidad y transparencia para brindar una cooperación técnica de excelencia.

**NOTA: Se dispone de un anexo que contiene las descripciones de cada una de las iniciativas resumidas en la sección III. Cooperación Técnica Ampliada para los Desafíos de la Agricultura, detallando justificación, objetivo general, ámbito de acción, duración, beneficiarios, productos y resultados esperados y presupuesto.**