



Nuestro compromiso con la  
**agricultura**  
de las Américas

Un modelo de cooperación  
para generar **resultados**



**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura**



Nuestro compromiso con la  
**agricultura**  
de las Américas

Un modelo de cooperación  
para generar **resultados**

**Instituto Interamericano de  
Cooperación para la Agricultura**



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2015



Nuestro compromiso con la agricultura de las Américas: un modelo de cooperación para generar resultados por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
Basada en una obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>.

Coordinación editorial: Randall Cordero y Patricia León  
Corrección de estilo: Máximo Araya  
Diagramación: Karla Cruz Mora  
Diseño de portada: Karla Cruz Mora  
Impresión: IICA Sede Central

Nuestro compromiso con la agricultura de las Américas: un modelo de cooperación para generar resultados / IICA. -- San José, C.R.: IICA, 2015.  
vii, 52 p.; 23 x 20 cm.

ISBN 978-92-9248-562-7  
Publicado también en inglés

1. Organizaciones internacionales 2. Agricultura 3. Cooperación internacional 4. Asistencia técnica 5. Innovación 6. Proyectos de desarrollo 7. América Latina 8. Caribe I. IICA II. Título

AGRIS  
E14

DEWEY  
338.1

## ¿Qué es el IICA?

**H**ace más de 70 años, un grupo de visionarios identificó la necesidad de contar con un organismo especializado en agricultura para el continente americano, con un propósito que aún hoy mantiene vigencia: promover el desarrollo agrícola y el bienestar rural en este continente.

Fue así como nació el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), que a lo largo de todo ese tiempo ha sido capaz de identificar retos y oportunidades, y lo más importante, de evolucionar como un organismo de cooperación técnica internacional que permanentemente responde a las nuevas demandas del sector agrícola.

Brindamos cooperación mediante el trabajo cercano y permanente con nuestros 34 Estados Miembros, cuyas necesidades atendemos oportunamente. Sin duda alguna, nuestro activo más valioso es la estrecha relación que mantenemos con los beneficiarios de nuestro trabajo, el cual se facilita por contar con Representaciones en cada uno de estos países.

Gozamos de una vasta experiencia en temas como tecnología e innovación para la agricultura, sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, agronegocios, comercio agropecuario, desarrollo rural, gestión de los recursos naturales y capacitación.

Hemos asumido un compromiso con los resultados. El Plan de Mediano Plazo (PMP) 2014-2018 propicia la evolución de nuestro modelo de cooperación técnica, a fin de consolidarnos como una organización orientada al logro de resultados concretos y visibles.

## Misión, visión y principios institucionales

Nuestra **misión** es

*estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros por lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural por medio de la cooperación técnica internacional de excelencia.*

Al lado de nuestros Estados Miembros, nuestra **visión** es

*alcanzar una agricultura interamericana competitiva, incluyente y sustentable que alimente el hemisferio y el mundo, y que a la vez genere oportunidades para disminuir el hambre y la pobreza en los productores y los habitantes de los territorios rurales.*

El IICA se caracteriza por ser:

- ✓ Innovador
- ✓ Propositivo
- ✓ Respetuoso
- ✓ Inclusivo
- ✓ Transparente
- ✓ Comprometido con la rendición de cuentas
- ✓ Responsable con el ambiente

## Contenidos destacados

■ Los grandes retos . . . . .	4
■ Los objetivos estratégicos del IICA. . . . .	9
■ Generando respuestas innovadoras . . . . .	11
■ Una cadena de resultados orientada al logro de los objetivos estratégicos . . . . .	12
■ Las transformaciones deseadas en los países miembros . . . . .	15
■ Productos y servicios del IICA . . . . .	20
■ Temas de interés especial. . . . .	22
■ Dimensiones de la cooperación técnica. . . . .	25
■ Construcción de las estrategias del IICA en los países . . . . .	26
■ Evoluciona el modelo de cooperación del IICA . . . . .	26
■ Temas, proyectos e instrumentos articuladores de la cooperación . . . . .	31
■ Proyectos con recursos externos . . . . .	38
■ Acciones de respuesta rápida. . . . .	40
■ Iniciativas de preinversión del Fondo de Cooperación Técnica . . . . .	41
■ Redes técnicas y servicios de apoyo del IICA . . . . .	42
■ Una gestión corporativa moderna. . . . .	45
■ Indicadores para la toma de decisiones . . . . .	51

## Presentación

**L**a segunda década del siglo XXI ha traído nuevos desafíos y oportunidades para la agricultura de las Américas, destinada a convertirse en un verdadero motor de desarrollo, capaz de generar crecimiento económico y prosperidad para las poblaciones de esta región. Detonar el potencial del sector agrícola en nuestros países es crucial para resolver uno de los mayores retos de la humanidad: lograr la seguridad alimentaria.

Desde 1942, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha acompañado a sus países miembros con el fin de lograr una agricultura cada vez más inclusiva, competitiva y sustentable.

Para mejorar la eficiencia, la eficacia y la pertinencia de su cooperación técnica, el IICA ha actualizado su modelo de cooperación y sus instrumentos de planeación estratégica, de manera que sean la hoja de ruta de los próximos cuatro años.

Esta publicación intenta sintetizar el Plan de Mediano Plazo (PMP) 2014-2018, aprobado por el Comité Ejecutivo en su XXXIV Reunión Ordinaria, para cumplir con ese propósito orientador. El plan propicia la evolución del modelo de cooperación técnica, con el fin de consolidar al IICA como una organización que logra resultados concretos y facilitar las transformaciones agrícolas y rurales que sus 34 Estados Miembros desean lograr.

El PMP 2014-2018 se enfoca en cuatro instrumentos de cooperación técnica: proyectos insignia (PI), acciones de respuesta rápida (ARR), iniciativas de preinversión del Fondo de Cooperación Técnica (FonCT) y proyectos financiados con recursos externos.

La operación del IICA se reforzará con la integración de sus servicios técnicos y de administración, la gestión orientada al logro de resultados, el mejoramiento del monitoreo y la evaluación y la transparencia de sus actividades.

Agradezco al personal del Instituto por todo el trabajo dedicado a la construcción del PMP, a las autoridades de los países miembros por el diálogo abierto y en confianza que permitió enriquecerlo y al Comité Ejecutivo por aprobarlo.

Siguiendo el ejemplo de miles de agricultores que enfrentan con esperanza cada nueva siembra, el Instituto, bajo su lema de “un solo IICA”, se compromete a brindar resultados que apoyen el desarrollo agrícola y el bienestar rural de las Américas. Confiamos en una buena y pronta cosecha.



*Víctor M. Villalobos*  
*Director General*



# Los desafíos

A wide-angle photograph of a vast agricultural field filled with rows of young, green soybean plants. The plants are densely packed and stretch far into the distance under a clear blue sky with a few wispy clouds. The perspective is from a low angle, looking down the length of the rows, which creates a strong sense of depth and scale. The ground between the rows is a mix of brown soil and some dry, straw-like residue.

## Transformando retos en oportunidades

Cada vez se reconoce mejor que la agricultura desempeña un papel fundamental en el desarrollo y el bienestar de los pueblos, el combate contra la pobreza y la desigualdad y el logro de la sustentabilidad ambiental y la seguridad alimentaria.

La agricultura de las Américas tiene el potencial necesario para capitalizar ese reconocimiento en una gran oportunidad, y atraviesa un buen momento para hacerlo. Sin embargo, los países del hemisferio deben hacer ajustes para detonar todo su potencial agrícola, en virtud de la complejidad y la interrelación de las grandes tareas por ejecutar, la escasez de recursos financieros internacionales y la alta competencia para disponer de ellos.

Los grandes desafíos de la agricultura hemisférica están relacionados con la productividad, la competitividad, la inclusión rural, la sustentabilidad, la adaptación al cambio climático, la innovación y el manejo integral de los recursos hídricos.

Estos retos requieren la mayor atención del IICA, que asumirá un rol protagónico para contribuir a que sus países miembros puedan enfrentarlos. Además, esta tarea es consecuente con el marco de acción del Instituto, expresado en sus objetivos estratégicos y en mandatos explícitos de los ministros de agricultura de las Américas.

## Mejoras necesarias para desatar el potencial agrícola de las Américas

- Marcos políticos e institucionales modernos y dinámicos.
- Transformaciones en las capacidades organizativas de los productores.
- Participación del sector privado.
- Involucramiento de los actores locales.
- Generación, adaptación y utilización de nuevos conocimientos técnicos y científicos.
- Formación de nuevos líderes y profesionales en agricultura con un perfil moderno.

## Los grandes retos

### **Productividad y competitividad**

El crecimiento de la productividad y el rendimiento de la agricultura hemisférica muestran signos de estancamiento. Ante la mayor demanda mundial de alimentos, en la región aumentaron las áreas de cultivo, pero muchos suelos se han degradado. La productividad también es afectada por la volatilidad de los precios y la variabilidad climática, entre otros elementos.



La dificultad para acceder a mercados más dinámicos y un inadecuado encadenamiento son dos de los factores que restan competitividad. Se requieren tecnologías y prácticas agrícolas innovadoras para elevar los rendimientos y la eficiencia de uso de los recursos naturales. Se necesita producir con más calidad y equidad y aumentar la inversión pública y privada en el campo.



### **Sustentabilidad y cambio climático**

Al reconocer la dependencia de la agricultura del clima y el panorama de su mayor variabilidad, asociada al cambio climático, se requiere impulsar dos procesos estratégicos, uno de mitigación y otro de adaptación, que resulten en nuevas políticas, investigaciones, inversiones y modificaciones de largo plazo en los sistemas productivos.

En América Latina y el Caribe (ALC), cerca de 14 millones de pequeños productores son muy vulnerables al cambio climático, pues son los que disponen de menos recursos para hacerle frente. Es necesario un manejo integrado de riesgos, como instrumento para reducir la vulnerabilidad de las actividades agropecuarias.



### **Inclusión**

Existe una correlación entre la prosperidad rural y el desarrollo de la agricultura, por lo que este sector siempre desempeñará un rol crucial en el combate contra

*Se requieren tecnologías innovadoras para un uso intensivo sostenible del suelo.*

la pobreza; de hecho, invertir en agricultura es una de las formas más eficientes de reducir ese flagelo.

Para impulsar la inclusión de manera integral se requiere que la agricultura trascienda la dimensión puramente productiva y se contemplen factores clave como la organización de los productores, la adición de valor en las cadenas, el acceso a información, el intercambio de conocimientos, la gobernanza de los territorios y el reconocimiento del aporte de las mujeres, los jóvenes y los grupos étnicos.



### **Seguridad alimentaria y nutricional**

Salvaguardar el derecho de las personas a la alimentación no depende solo de la agricultura; el acceso físico y económico a alimentos de calidad y su aprovechamiento dependen de factores más allá del sector agroalimentario.

La inseguridad alimentaria de millones de personas en las Américas se debe principalmente a que viven en condiciones de pobreza, un hecho más palpable en el campo. La vulnerabilidad de los pequeños productores se puede reducir apoyando la agricultura familiar y de pequeña escala, mediante una adecuada gestión de los territorios rurales y el impulso a la participación y al acceso de dichos productores a las cadenas agrícolas.



### **Innovación**

La agricultura de las Américas está ante el desafío de desencadenar procesos intensivos y permanentes de innovación, en cuyo impulso participen todos los actores del sector.

Se requieren nuevos paradigmas productivos, institucionales, organizacionales y de conocimiento que permitan superar los desafíos de la competitividad, la inclusión y la sustentabilidad. El potencial de innovar se puede explotar en tres áreas: tecnológica, para aumentar la capacidad productiva; mercados, para incrementar la competitividad; e instituciones, para contribuir a la gobernanza.

Fortalecer los sistemas nacionales de innovación agroalimentarios y promover la transferencia de tecnologías deberían ser tareas prioritarias de los países de la región.



### **Sobre la gestión integrada de los recursos hídricos**

Lograr una agricultura más productiva y sustentable depende, en un alto grado, de la capacidad del sector para realizar una adecuada gestión de los recursos hídricos y transformar de forma más eficiente el agua en alimentos.

La riqueza y diversidad ecológica, social, económica y política de las Américas ofrece la oportunidad para identificar modelos de gestión del recurso hídrico que puedan ser compartidos entre los países para mejorar sus políticas públicas y planes de inversión, en procura de un manejo sustentable del agua.

Es urgente mejorar la productividad del agua en la agricultura, para lo cual se hace necesario desarrollar innovaciones tecnológicas, institucionales y de organización.

*Ante el desafío de la gestión integrada del agua, es necesario mejorar la recolección de datos y la operación de sistemas de información meteorológica e hidrológica en el hemisferio.*



# La estrategia para lograr resultados



## Los objetivos estratégicos del IICA

Alcanzar resultados significativos es la apuesta más importante del IICA prevista para el 2020. Durante el período 2014-2018, el Instituto continuará sus esfuerzos para el logro de los siguientes objetivos estratégicos, definidos en el Plan Estratégico (PE) 2010-2020:

### **1 Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola**

Para mejorar la producción, la organización y el comercio, el Instituto apoyará la gestión de los sistemas de innovación agrícola en sus países miembros. Impulsará el fortalecimiento de los servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos (SAIA), el desarrollo de agronegocios y la generación de marcos normativos y posiciones consensuadas en foros internacionales.

### **2 Potenciar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios y al bienestar rural**

El IICA estimula la integración entre la agricultura y el medio rural, como la mejor vía para lograr la equidad y la inclusión. Ello implica desarrollar políticas públicas de inversión en los territorios, reforzar los servicios de extensión, fortalecer la pequeña y mediana agricultura y la agricultura familiar y reforzar su vínculo con las cadenas de valor y los mercados.



*La principal fortaleza del Instituto radica en sus capacidades técnicas y en su presencia permanente en el hemisferio, a través de la Sede Central y las oficinas en sus 34 países miembros.*

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

El IICA impulsará procesos de mitigación y adaptación de la agricultura al cambio climático, manejo adecuado del suelo y uso eficiente del agua. Respalda el desarrollo de tecnologías para reducir el impacto de la agricultura en el clima y los recursos naturales, el fortalecimiento de sistemas de información climática y la gestión integral de riesgos.

### **4 Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria**

Se impulsará la formulación de políticas públicas que garanticen el acceso y la disponibilidad de alimentos, así como la aplicación de modelos de negocios competitivos, sostenibles e incluyentes, relacionados con la agricultura familiar. Además, se promoverá la reducción de pérdidas de alimentos durante su procesamiento.

## Generando respuestas innovadoras

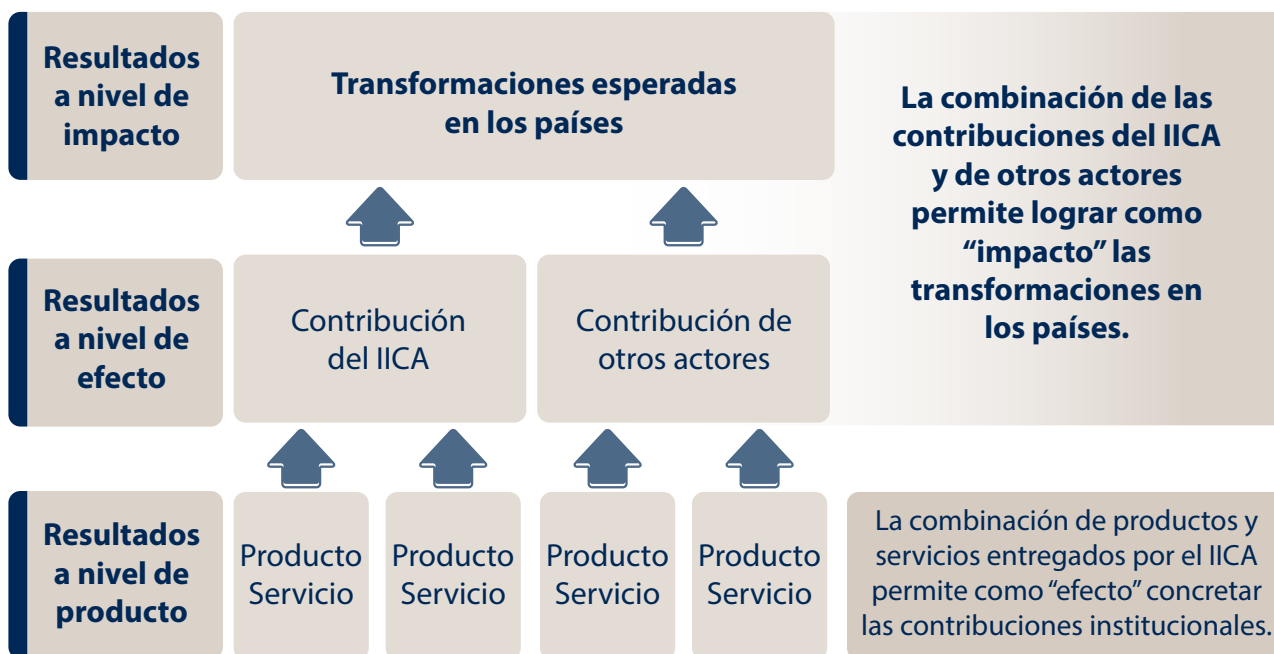
El Instituto atiende los grandes desafíos de la agricultura hemisférica planteados en el PMP 2014-2018, mediante **proyectos** que hacen un uso intensivo de todas sus capacidades, experiencia y recursos. Además, su flexibilidad operativa le permite atender situaciones coyunturales mediante mecanismos de **respuesta rápida**. Para incrementar la eficiencia y el potencial de estas iniciativas, el IICA se ha propuesto lo siguiente:

- Adoptar un enfoque de **gestión basada en resultados**, para contribuir a que ocurran cambios en el sector agrícola que coadyuven al logro de la sustentabilidad, la competitividad, el bienestar rural y la seguridad alimentaria, aspiraciones reflejadas en los objetivos estratégicos del PE 2010-2020.
- Establecer relaciones directas entre los proyectos, las acciones y los **resultados concretos** por alcanzar, de modo que ello facilite la planificación, la evaluación y la rendición de cuentas.
- Entender los **resultados** como los cambios medibles en la situación de un país o un sector, en este caso el agrícola, logrados mediante una intervención programada.

## Una cadena de resultados orientada al logro de los objetivos estratégicos

El IICA trabaja a partir de una cadena causal de resultados relacionados con los objetivos estratégicos: cada resultado en el nivel superior es consecuencia del logro agregado de resultados en el nivel inferior.

### Cadena de resultados liderada por el IICA



- Las **transformaciones** son resultados que demuestran el logro de los objetivos estratégicos del PE. Son cambios sustanciales, consecuencia de la intervención de muchos actores, entre ellos el IICA. Su consecución están determinada por decisiones nacionales y son responsabilidad de los países miembros.
- Las **contribuciones** permiten cambios gracias a la intervención directa del IICA, o en conjunto con sus socios. Coadyuvan al logro de las transformaciones en los países y están relacionadas con al menos uno de los objetivos estratégicos del PE, por lo que constituyen la mejor expresión de la cooperación técnica. Se sustentan en los productos y servicios que el Instituto brinda a sus países miembros en forma de bienes públicos internacionales.
- Los **productos o servicios** del IICA son los entregables o tangibles que provienen de la culminación de las actividades desarrolladas.






*La cadena causal de resultados conlleva que, en un contexto determinado, la provisión de insumos permite desarrollar actividades programadas para entregar productos y servicios a los países miembros.*



# Las contribuciones del IICA

## Las transformaciones deseadas en los países miembros

Para lograr los objetivos estratégicos, el IICA se esfuerza por promover las siguientes transformaciones:

-  Aumento de la gobernabilidad y la gobernanza de los sistemas agrícolas y agroalimentarios, liderados por los ministerios de agricultura.
-  Incremento de la articulación intersectorial de los ministerios e instituciones públicas con injerencia en los territorios rurales.
-  Generación de consensos internacionales en foros mundiales y regionales.
-  Aumento del dinamismo, la eficiencia y la transparencia en los mercados agrícolas, incluyendo el fortalecimiento de las cadenas agrícolas, la vinculación de los pequeños y medianos productores y el incremento de la participación de mujeres, jóvenes y comunidades indígenas y afrodescendientes.
-  Reducción de la vulnerabilidad socioeconómica de los agricultores de pequeña y mediana escala y de la agricultura familiar.

- Incremento de la calidad y la cantidad de los productos agrícolas y mejoramiento del acceso de las agrocadenas y la agricultura familiar a los mercados.
- Mejor desempeño productivo y comercial de la pequeña y mediana agricultura en los territorios rurales.
- Mayor adopción y difusión de prácticas innovadoras que optimicen la productividad agrícola.
- Incorporación de prácticas sostenibles de producción en las cadenas agrícolas, con énfasis en el manejo integrado del agua y el uso sustentable del suelo.
- Adopción de una cultura sobre prevención del riesgo en los sistemas agrícolas y alimentarios y reducción de la vulnerabilidad.
- Mejoras en la calidad nutricional de los productos de la agricultura, reducción de las pérdidas de pre- y poscosecha y mayor aprovechamiento de especies autóctonas.

# 11 contribuciones

Para alcanzar las transformaciones en sus países miembros, el Instituto concentra sus esfuerzos en las siguientes 11 contribuciones, relacionadas con los objetivos estratégicos:

- 1 Fortalecer las capacidades de los países para establecer políticas públicas y marcos institucionales que mejoren la productividad y la competitividad de la agricultura, la gestión de los territorios rurales, la adaptación al cambio climático, la mitigación de sus efectos y la seguridad alimentaria y nutricional.
- 2 Implementar procesos de innovación tecnológica, institucional y comercial para incrementar la productividad y la competitividad de la agricultura, así como la producción de alimentos básicos de alta calidad nutricional.
- 3 Incrementar las capacidades para asegurar la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos.
- 4 Fortalecer las capacidades empresariales y asociativas en las cadenas agrícolas.
- 5 Reforzar las capacidades en los territorios rurales para mejorar su gestión.



- 6 Ampliar las capacidades en las cadenas agrícolas y los territorios rurales para la gestión integrada del agua y el uso sostenible del suelo.
- 7 Aumentar la capacidad para implementar medidas de mitigación y adaptación de la agricultura al cambio climático, así como para impulsar la gestión integral de riesgos.
- 8 Mejorar la eficacia y la eficiencia de los programas de seguridad alimentaria y nutricional.
- 9 Incrementar el aprovechamiento de especies autóctonas, cultivos promisorios y recursos genéticos nativos con potencial alimentario.
- 10 Aumentar las capacidades para disminuir las pérdidas de alimentos y materias primas en las cadenas agrícolas.
- 11 Fortalecer las capacidades de relacionamiento y participación de los Estados Miembros en foros internacionales para la movilización de recursos para la agricultura.

## Relación entre los cuatro objetivos estratégicos del PE, las 11 contribuciones del IICA y los proyectos insignia




		Contribuciones											Proyectos insignia (*)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<b>Objetivos estratégicos</b>	1. Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola	√	√	√	√					√	√	√	- Cadenas agrícolas - Agricultura familiar
	2. Potenciar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios y al bienestar rural	√		√		√				√		√	- Inclusión en la agricultura y los territorios rurales
	3. Mejorar la capacidad de la agricultura para mitigar y adaptarse al cambio climático y utilizar mejor los recursos naturales	√		√			√	√		√		√	- Resiliencia y gestión integral de riesgos
	4. Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	- Cadenas agrícolas - Inclusión en la agricultura y los territorios rurales - Resiliencia y gestión integral de riesgos - Agricultura familiar

√ Relación

(\*) Más explicación de los proyectos insignia del IICA en la página 35.

## Productos y servicios del IICA

El logro de las contribuciones quedará demostrado con los siguientes entregables:

-  **Propuestas de políticas y estrategias** para mejorar la gobernabilidad de los sistemas agrícolas y agroalimentarios, armonizar la planificación ambiental y agropecuaria, impulsar la innovación y fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional.
-  **Metodologías e instrumentos especializados** que potencien la función pública en materia de gestión territorial, sanidad agropecuaria, innovación, agronegocios y adaptación al cambio climático; que incrementen la productividad y la competitividad en la agricultura y que mejoren la distribución del ingreso en los territorios rurales.
-  **Procesos de fortalecimiento de capacidades** dirigidos a actores públicos y privados, se enfocarán en áreas como el desempeño ministerial, la participación en foros internacionales, la innovación y la extensión, la sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, el uso integral de los recursos naturales, la gestión integrada de riesgos y la gestión del conocimiento. Estos procesos también pueden beneficiar a los pequeños y medianos productores, incluidos los de la agricultura familiar, en temas como la vinculación a mercados, la diversificación productiva y la agregación de valor.

- **Planes** de gestión del riesgo, de respuesta a emergencias sanitarias y fitosanitarias y de prevención de desastres, así como propuestas de reactivación agroproductiva.
- **Programas y proyectos de desarrollo, cooperación e inversión** para mejorar los sistemas de innovación, los servicios de extensión y las sinergias entre agricultura y ambiente, entre otras áreas.
- **Gestión de proyectos de desarrollo e inversión** destinados a mejorar la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de la agricultura.
- **Instancias de concertación y mecanismos de articulación** para promover la vinculación de los productores a las cadenas de valor, la reducción de pérdidas pre- y poscosecha y el incremento de la oferta de productos agropecuarios en la canasta básica alimentaria, entre otras tareas.
- **Innovaciones de procesos y productos** para fortalecer las cadenas agrícolas, los territorios rurales y las buenas prácticas agrícolas y pecuarias, acompañadas de asistencia técnica y marcos normativos de bioseguridad.
- **Investigaciones y estudios** sobre buenas prácticas agrícolas, atención a plagas y enfermedades, especies endémicas e introducidas,

*El Instituto busca generar bienes **públicos** internacionales, respuestas innovadoras y sinergias que aprovechen sus capacidades humanas, tecnológicas, financieras y administrativas, complementadas con las de sus países miembros y socios estratégicos.*

innovaciones para el desarrollo de los territorios rurales, bioseguridad, uso eficiente del agua, agricultura de precisión, adaptación al cambio climático, gestión integral de riesgos y nuevos usos de la agricultura.

 **Intercambio entre los países y oportunidades de colaboración.**

 **Construcción de redes de información y conocimiento.**

## Temas de interés especial

Alrededor de la agenda de cooperación técnica, el IICA enfatiza un abordaje integral y sistémico de los siguientes temas:

 **Innovación en la agricultura**

El Instituto pone al alcance de sus países miembros información actualizada en las áreas de biotecnología, nanotecnología, agricultura de precisión, geomática e informática, que pueda ser usada en la transformación de procesos productivos y comerciales de la agricultura.

Asimismo, facilita la articulación entre productores y centros generadores de conocimientos y tecnologías.

### **Uso eficiente del recurso hídrico**

Este tema es multidisciplinario y toca todos los eslabones de las cadenas agrícolas y los territorios rurales. El IICA lo incluye en su agenda de manera específica y cuantificable, con acciones orientadas a apoyar la gestión integrada del agua, mejorar el uso del agua de riego y de secano, reducir la huella hídrica y la contaminación de este recurso, y mejorar su reciclaje y eficiencia.

### **Mujeres, jóvenes y agricultura de pequeña escala y familiar**

El Instituto incluye acciones que permitan una mayor vinculación de la agricultura de pequeña escala y familiar a las cadenas agrícolas, que reconozcan la participación de las mujeres en la agricultura y que faciliten el relevo generacional y la inclusión de jóvenes en el sector.

Se presta atención a la promoción de la equidad de género, a la participación de las mujeres y los jóvenes en la toma de decisiones, a la contribución de la agricultura familiar al desarrollo económico de los territorios rurales, y al acceso de esos actores a servicios como créditos y asistencia técnica.

*El IICA  
reconoce y busca  
aprovechar el  
potencial de  
las mujeres  
y los jóvenes  
como gestores  
de cambio y  
promotores de  
la innovación.*

# Articulación por proyectos



## Dimensiones de la cooperación técnica

El IICA reconoce la heterogeneidad del hemisferio y las especificidades de sus países y regiones, lo que le permite brindar respuestas de cooperación técnica asertivas y proactivas en todos los niveles. En el período 2014-2018, el Instituto se propone:

- **A nivel hemisférico**, continuar realizando los encuentros de ministros de agricultura y la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), para que los temas prioritarios del sector sean tratados en reuniones de alto nivel, así como fomentar la participación de los países en foros globales, con el objetivo de salvaguardar el interés de las naciones y su agricultura.
- Construir una **renovada visión de cooperación regional**, para transitar hacia modelos plurinacionales que respondan a problemas comunes de varios países, que no necesariamente sean los integrantes de las regiones tradicionales.
- **En los países**, continuar apoyando la construcción de visiones de mediano y largo plazo que les permitan alcanzar sus metas de desarrollo.

*Las estrategias del IICA en los países son congruentes con los **objetivos estratégicos, las contribuciones y las funciones institucionales** establecidas en este PMP.*



## Construcción de las estrategias del IICA en los países

Toda la organización del trabajo hemisférico, regional, plurinacional y nacional del Instituto se refleja en las estrategias del IICA en los países, que resumen toda la planificación y la actuación del Instituto por medio de proyectos programados.

Dichas estrategias permiten consensuar con las autoridades de los países miembros las prioridades que el IICA deberá atender, a partir de estudios base y los resultados de un diálogo nacional. Además, consideran la visión internacional sobre fenómenos y tendencias relacionadas con la agricultura y la vida rural.

## Evoluciona el modelo de cooperación del IICA

La construcción de un modelo de cooperación más robusto y acorde con las necesidades del hemisferio y de sus países, en el que las acciones del Instituto estén orientadas a lograr contribuciones medibles, ha exigido una evolución organizacional que incluye aspectos tales como los siguientes:

- a) La migración de proyectos por ámbito y áreas temáticas a proyectos institucionales inter-ámbitos e intertemáticos.
- b) La complementación de los proyectos institucionales con los recursos externos en torno a las 11 contribuciones del IICA y a las transformaciones esperadas en los países.

- c) La concentración y la precisión de la tarea institucional en funciones claramente definidas.
- d) La organización impulsada por la gestión basada en resultados, en un contexto de restricciones financieras, con una estructura organizacional que facilite la acción.
- e) La asignación de recursos sustentada en proyectos programados y acciones de corto plazo con resultados medibles y en la rendición de cuentas.

El IICA ha ajustado su estructura organizacional para que se oriente a la generación de resultados, con una fuerte agrupación horizontal y menos niveles jerárquicos. La nueva estructura está constituida por unidades de gestión estratégica y operativa, acompañadas de servicios especializados de conocimiento, información, comunicación, capacitación, formulación y apoyo de proyectos, evaluación y gestión corporativa.

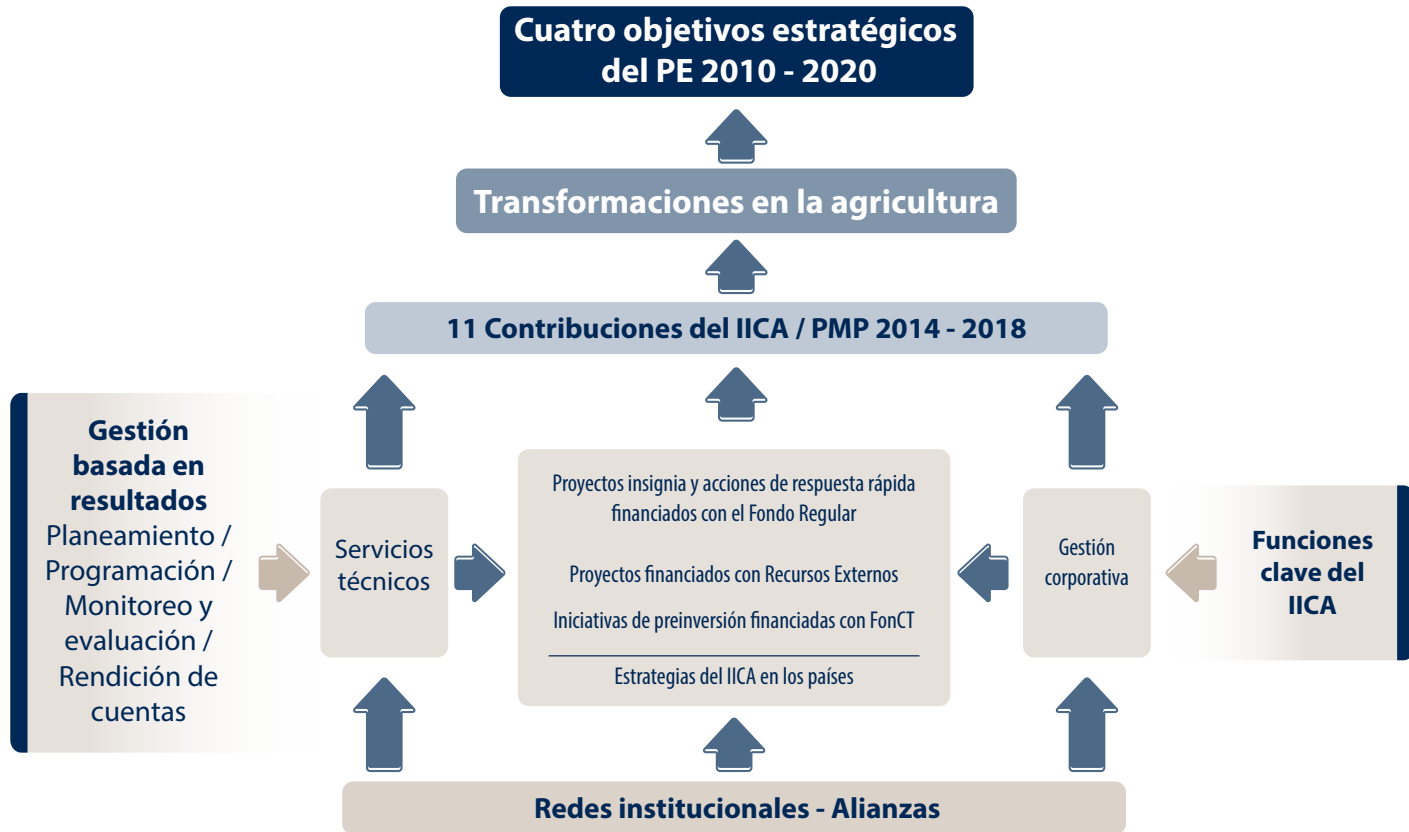
### **Características del modelo**

- Definición clara de las funciones clave del Instituto y precisión de sus capacidades.
- Articulación hemisférica, regional, plurinacional y nacional, con estrategias del IICA diferenciadas por país.

*El modelo de cooperación rescata la **experiencia** adquirida por el IICA en más de 70 años, incorpora sus **fortalezas, valores y estrategias**, fomenta un **mejor uso** de sus capacidades técnicas y sienta las bases para una **nueva forma** de asignar y administrar recursos.*

- Ejecución programática para lograr resultados claros mediante proyectos y la atención a demandas coyunturales y temas emergentes.
- Aprovechamiento de las redes de representaciones y del personal técnico del IICA en los países.
- Incorporación activa de los servicios técnicos y las actividades de gestión corporativa como parte integral de la cooperación técnica.
- Asignación prioritaria de los recursos institucionales a partir de las contribuciones esperadas y los resultados expresados en las estrategias del IICA en los países.
- Riguroso monitoreo y evaluación de resultados, con miras a la mejora continua y la rendición de cuentas.
- Intensa actividad de comunicación e información de resultados.

## Esquema de la cooperación técnica



## Funciones clave del IICA

Las actividades específicas y distintivas mediante las cuales el IICA cumple con los mandatos de sus países miembros se resumen en las siguientes funciones:

- Fortalecimiento institucional para dar mejores respuestas a los desafíos de la agricultura.
- Desarrollo de capacidades y formación del talento humano.
- Creación y aplicación de metodologías e instrumentos para fortalecer políticas públicas.
- Gestión y uso de conocimiento; es decir, impulso a procesos mediante los cuales se usa el conocimiento para tomar decisiones.
- Gestión de proyectos.
- Concertación y articulación de actores.
- Cooperación horizontal o Sur-Sur, dentro y fuera del hemisferio.
- Gestión corporativa con base en estándares internacionales.

## Temas, proyectos e instrumentos articuladores de la cooperación

Para promover la capacidad innovadora del Instituto, el uso efectivo y transparente de sus recursos y la entrega de resultados concretos a sus países miembros, el IICA opera mediante proyectos, concebidos como unidades integradoras de la acción, la programación, la asignación de recursos, la generación de resultados, el monitoreo y la evaluación de las contribuciones.

La cooperación técnica del Instituto se organiza alrededor de cinco grandes temas:

- competitividad de las cadenas agropecuarias,
- inclusión en la agricultura,
- resiliencia de la agricultura,
- productividad y competitividad de la agricultura familiar, y
- sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos (SAIA).

Los cuatro primeros son la esencia de los proyectos insignia, mientras la SAIA es un área clave presente en proyectos nacionales, regionales y plurinacionales.

El enfoque de proyectos como eje articulador del trabajo institucional busca organizar la mayoría de las acciones y actividades del IICA, hacer el mejor uso posible de sus recursos humanos y financieros y de su infraestructura y movilizar eficientemente las capacidades y los recursos financieros de sus aliados.

### **Proyecto**

Para el IICA, un proyecto es un conjunto de actividades orientadas a generar una solución creativa para un problema, aprovechar una oportunidad, crear conocimiento, innovar, generar herramientas y metodologías, proveer servicios a los países e inducir cambios organizacionales y en procesos que mejoren la agricultura y aumenten su contribución y vinculación al desarrollo de los territorios rurales.

El Instituto brinda su cooperación técnica, lleva a cabo sus funciones y entrega sus productos y servicios mediante cuatro instrumentos de acción:

- **Proyectos insignia (PI)**, que son la columna vertebral de la provisión de cooperación técnica dirigida a lograr las 11 contribuciones institucionales propuestas para el período 2014-2018.
- **Proyectos financiados con recursos externos** para complementar y ampliar la acción del IICA.

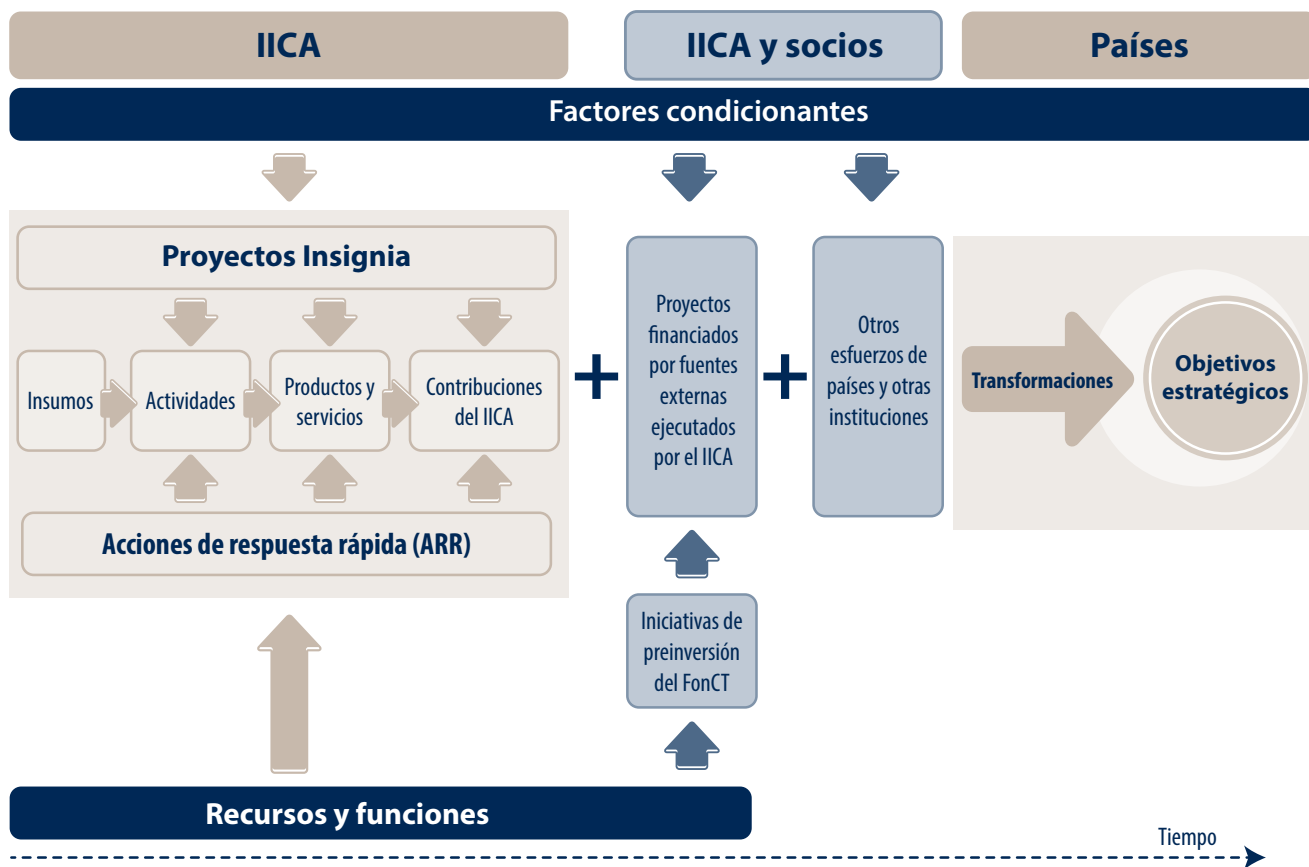
- **Acciones de respuesta rápida (ARR)** orientadas a atender solicitudes específicas y oportunidades surgidas en un país o conjunto de países ante cambios políticos, sociales y económicos o ante emergencias ambientales u otros asuntos emergentes.
- **Iniciativas de preinversión del Fondo de Cooperación Técnica (FonCT)**, mediante las cuales se financian proyectos orientados a obtener recursos externos y a incrementar la movilización de nuevos recursos financieros complementarios al Fondo Regular.

Los PI y las iniciativas de preinversión del FonCT se financian con el Fondo Regular del IICA, pero podrían contar con recursos de fuentes externas, tales como aportes especiales de los países miembros y asociados, así como de socios estratégicos. Este financiamiento se formaliza mediante convenios específicos.

*El Fondo Regular del IICA se compone de las **cuotas anuales** aportadas por los países miembros del Instituto y otros **ingresos misceláneos** o adicionales.*



## Relación entre los instrumentos de cooperación técnica



## Proyectos insignia

Los **cuatro proyectos insignia** (PI) del IICA son:

- 1 Competitividad y sustentabilidad de las **cadena agrícolas** para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico.
- 2 **Inclusión en la agricultura y los territorios rurales.**
- 3 **Resiliencia y gestión integral de riesgos** en la agricultura.
- 4 Productividad y sustentabilidad de la **agricultura familiar** para la seguridad alimentaria y economía rural.

Tienen como propósito hacer explícita y operativa la cooperación técnica de excelencia que brinda el Instituto. Constituyen el principal instrumento del IICA para el cumplimiento de las 11 contribuciones planteadas, pues son diseñados y gestionados como un conjunto de acciones interrelacionadas, coordinadas y previstas para realizarse durante cuatro años, con alcance hemisférico.

Los PI están orientados a la provisión de bienes públicos, para atender de manera integral problemas complejos de la agricultura. Son prioritarios en la asignación de recursos del Fondo Regular, en vista de que están vinculados a las transformaciones deseadas en los países miembros y a los objetivos estratégicos del IICA.

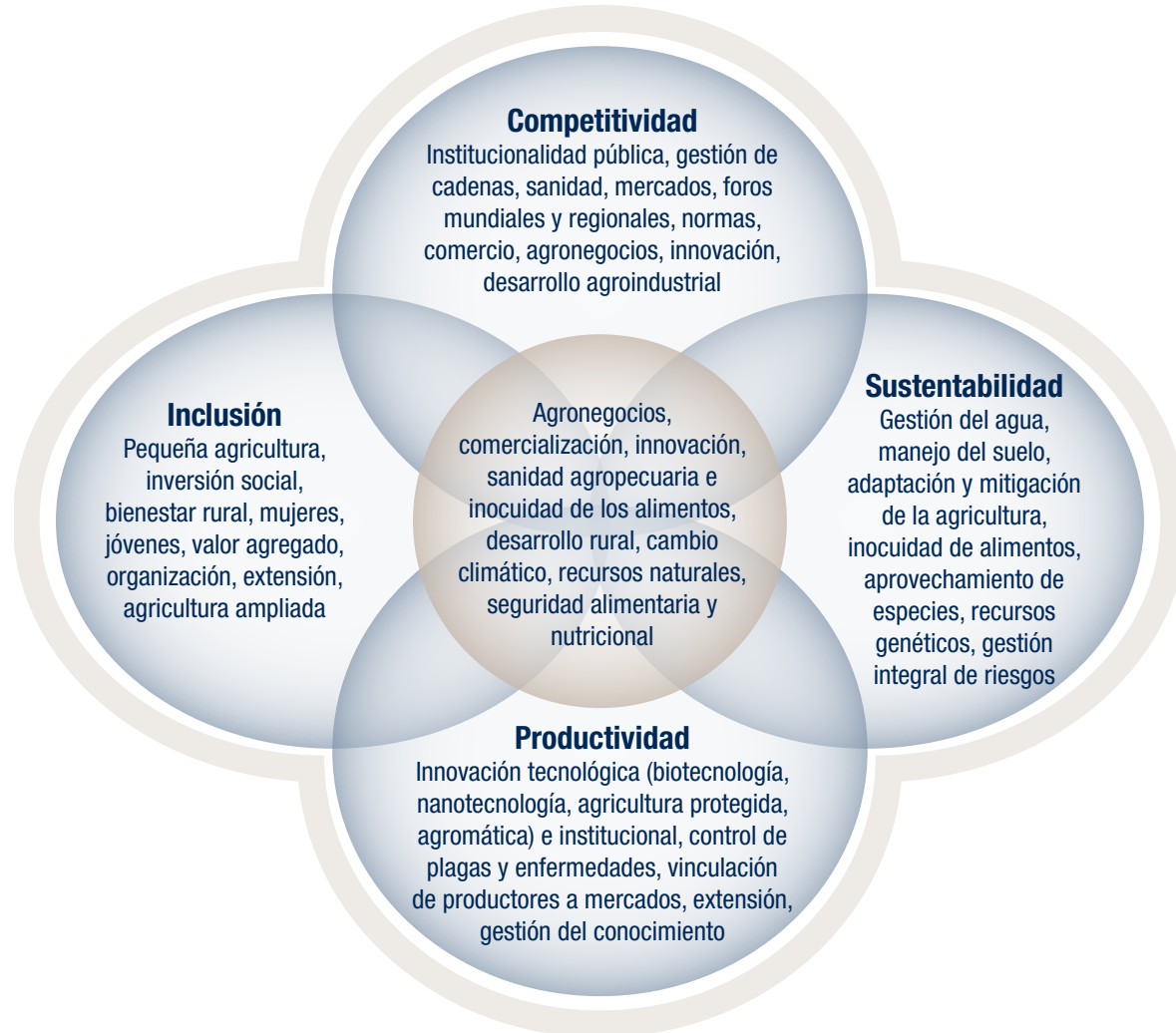
*En los países, los proyectos insignia tienen componentes nacionales o plurinacionales, para brindar las contribuciones comprometidas por el IICA y mantener alineamiento con el logro de los objetivos estratégicos.*

El éxito de los PI radica en la capacidad de articular visiones hemisféricas con acciones regionales, plurinacionales y nacionales (expresadas en las estrategias del IICA en los países), la aplicación de instrumentos para responder de manera innovadora a las demandas puntuales y escalables al hemisferio, el compromiso del IICA hacia la obtención de resultados tangibles y la articulación horizontal y vertical para incrementar la calidad de la cooperación técnica.

Los PI tienen, entre otras, las siguientes características:

- ✓ Un alcance de mediano plazo.
- ✓ Son integradores: responden de manera interdisciplinaria a los problemas complejos y a los desafíos de la agricultura hemisférica.
- ✓ Sus actividades están estrechamente relacionadas con las funciones institucionales.
- ✓ Incorporan acciones sobre los énfasis institucionales (temas de interés especial).
- ✓ Definen de manera precisa las actividades, los productos, los servicios y las contribuciones que se entregarán como resultados, con un conjunto de indicadores para medir los cambios que se proponen alcanzar.
- ✓ Deben demostrar *ex ante* que son factibles.
- ✓ Poseen un presupuesto claramente justificado.
- ✓ Pueden estar complementados con aportes especiales de los países miembros o asociados al IICA, así como de otras fuentes o mecanismos de financiamiento.

## Enfoque integral de los Proyectos Insignia







**Temas de interés especial**



Agricultura familiar - innovación -  
gestión del agua - jóvenes - mujeres

## Proyectos con recursos externos

El Instituto continúa operando y promoviendo proyectos de cooperación técnica financiados con recursos externos, que deben sumarse para el logro de las contribuciones planteadas. Los recursos externos pueden provenir de las siguientes fuentes:

-  Gobiernos centrales, estatales (provinciales o departamentales), regionales o municipales.
-  Organismos bilaterales o multilaterales de cooperación, investigación y financiamiento.
-  Instituciones de sectores no gubernamentales.
-  Sector privado.

Las tareas que el IICA desempeña en los proyectos financiados con recursos externos, sean de ámbito nacional, plurinacional, regional o hemisférico, son:

-  Gestión integral del proyecto: asume la responsabilidad técnica y administrativa y, por lo tanto, el logro de resultados.
-  Gestión administrativa: asume la responsabilidad de brindar los servicios administrativos, financieros y contables al proyecto, para garantizar la

disposición de recursos y la información necesaria para la rendición de cuentas y la toma de decisiones. Además, asegura que los gastos guarden pertinencia con los objetivos, los resultados, los productos y las actividades del proyecto.

- Provisión de cooperación técnica específica: de acuerdo con términos de referencia específicos, el Instituto puede encargarse de brindar cooperación total o parcial en un proyecto.
- Una combinación de la gestión administrativa y la provisión de cooperación técnica específica parcial.

### **Límites de los proyectos financiados con recursos externos**

En este tipo de proyectos, el IICA no realiza lo siguiente:

- Asume funciones que corresponden a órganos o instituciones de los Estados Miembros.
- Toma decisiones en la entrega de subsidios, financiamiento o cualquier tipo de aportaciones a productores, habitantes rurales o beneficiarios directos.
- Brinda cooperación en áreas que no son de competencia institucional.
- Contrata personal regular para instituciones gubernamentales.
- Administra recursos de operación de entidades públicas o privadas que no estén asociados a proyectos de cooperación técnica.



*La flexibilidad del Instituto para responder a solicitudes puntuales o a situaciones de emergencia en sus países miembros es una de sus **ventajas comparativas y competitivas.***

## Acciones de respuesta rápida

Si bien la mayor parte del trabajo se lleva a cabo mediante proyectos cuidadosamente planeados, se debe reconocer que una de las capacidades del IICA más apreciadas por sus países miembros es la de responder con rapidez ante demandas puntuales, oportunidades o casos de emergencia.

Ante estas situaciones, el Instituto puede movilizar sus capacidades técnicas, o articular otras existentes en el hemisferio y fuera de él, para asegurar una respuesta rápida, eficiente y de calidad a las demandas puntuales que se reciban.

Las solicitudes de apoyo específico, las oportunidades surgidas en un país o conjunto de países ante cambios políticos o económicos y las emergencias o asuntos emergentes se atienden a través del mecanismo denominado **acciones de respuesta rápida (ARR).**

De acuerdo con el ámbito y la complejidad del asunto por tratar, pueden constituirse equipos técnicos de respuesta integrados por profesionales del Instituto y socios. Las actividades que se desarrollen bajo este mecanismo pueden ser financiadas con recursos propios, de fuentes externas o una combinación de ambos.

Las respuestas ante una solicitud de esta naturaleza se darán en un plazo no mayor de 72 horas.

## Iniciativas de preinversión del Fondo de Cooperación Técnica

Para movilizar recursos externos, existen las **iniciativas de preinversión del Fondo de Cooperación Técnica (FonCT)**. El fondo es un mecanismo competitivo interno cuyo propósito es financiar y generar proyectos que se enmarquen en los objetivos estratégicos y en las contribuciones institucionales planteadas. El financiamiento puede ser parcial o total.

El FonCT, establecido en el período 2010-2014, es un instrumento de eficiencia comprobada para promover la integración de esfuerzos institucionales, multinacionales y buscar soluciones innovadoras a problemas de la agricultura.

Por esta razón se busca reforzarlo, de manera que desempeñe un papel clave en la movilización de recursos externos que complementen el financiamiento de los PI y las ARR.

*Mediante la combinación de productos y servicios, el IICA busca garantizar la entrega de las 11 contribuciones a los países; es decir, **el logro de los objetivos** estratégicos y de los proyectos en particular.*

### **Sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos (SAIA)**

Este tema tiene particular relevancia para los Estados Miembros del IICA, tanto en escala nacional como regional. El Instituto ha adquirido gran prestigio y reconocimiento dentro y fuera del hemisferio por la cooperación que brinda en esta materia, lo que le ha permitido posicionarse como un actor clave y captar recursos externos para el desarrollo de proyectos nacionales, regionales, hemisféricos y globales en el tema.

El fortalecimiento de las capacidades institucionales en SAIA y su adaptación al nuevo modelo de cooperación tiene como objetivo principal promover el establecimiento de alianzas estratégicas y la captación de recursos financieros.

La cooperación técnica en SAIA es realizada mediante los PI, las ARR, las iniciativas de preinversión del FonCT y los proyectos financiados con recursos externos.

## **Redes técnicas y servicios de apoyo del IICA**

El accionar del IICA inicia y culmina en los países, a los que ofrece cooperación de manera coordinada mediante su red de oficinas y las redes técnicas que lidera, integradas por sus funcionarios y otros individuos u organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil. La conjugación de estas redes generará un solo equipo de trabajo, preparado para actuar de forma estratégica e intertemática en los proyectos institucionales.

Al servicio de la cooperación técnica también operan las capacidades del Instituto relacionadas con el análisis prospectivo, la información, la capacitación, la comunicación y la formulación y gestión de proyectos. Estos servicios cumplen con las siguientes tareas:

- Brindan conocimiento de frontera sobre el quehacer agropecuario y las perspectivas de la agricultura, mediante el análisis prospectivo, la investigación sectorial y la generación de información de base.
- Satisfacen las necesidades de acceso y uso de información técnica y científica, por medio de centros de información, la producción editorial, la sistematización de experiencias y la integración de redes de información agropecuaria.
- Aprovechan los medios de aprendizaje virtual y semipresencial, y fortalecen las relaciones con otras organizaciones para proveer capacitaciones, pasantías, becas e intercambios.
- Formulan, gestionan y evalúan proyectos, y mejoran las capacidades del Instituto para identificar otros nuevos.
- Dan a conocer las contribuciones del IICA a las autoridades de Gobierno, los principales actores de la agricultura en los países miembros y la sociedad en general.

*El IICA opera como un ente internacional articulado en el **nivel horizontal** (que incluye sus unidades operativas y oficinas en los países miembros) y el **nivel vertical** (ámbitos hemisférico, plurinacional, regional y nacional).*

# Cómo se gestiona el IICA



## Una gestión corporativa moderna

En el período 2014-2018, la gestión institucional se sustenta en los siguientes ejes de acción:

### **A) Planificación, programación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas**

El Instituto brinda sus contribuciones de acuerdo con las prioridades fijadas en las estrategias del IICA en los países y esencialmente a través de proyectos, sin menoscabo de las acciones puntuales de cooperación técnica (ARR). Los proyectos son el enlace entre la planificación estratégica y la planificación operativa (programación-presupuestación).

La programación se realiza en cuatro niveles:

- ✓ Un proceso bienal que asigna los recursos del Fondo Regular para dar operatividad al PMP y alcanzar sus contribuciones.
- ✓ Ejecución de los recursos propios del IICA en los PI, así como de los recursos externos en los proyectos conjuntamente con los países miembros, donantes y otros socios.
- ✓ Programación anual, en la que se especifican los resultados por obtener y el presupuesto para ese período.

*La planificación define de manera anticipada el quehacer del Instituto en el corto y el mediano plazo, a nivel estratégico y operativo.*

- ✓ Programación del trabajo de los profesionales del IICA, que relacionará sus responsabilidades y actividades clave con los instrumentos de cooperación y los recursos asignados.

El monitoreo y la evaluación, con los que se procura establecer criterios de revisión de los resultados esperados e incorporar recomendaciones y buenas prácticas en los procesos de toma de decisiones, tiene tres niveles:

- ✓ Medición de la efectividad con la que se implementan los PI.
- ✓ Monitoreo periódico de la ejecución de los PI y su efectividad para el logro de las contribuciones institucionales.
- ✓ Monitoreo de la implementación del PMP, con base en los objetivos estratégicos, las contribuciones, los indicadores y las metas establecidas para el período 2014-2018.

La conducción de los procesos de monitoreo y evaluación está a cargo de una unidad especializada, en los que aplica un sistema de indicadores de cooperación técnica y de gestión para todas las áreas del Instituto.






## **B) Arquitectura financiera para la viabilidad económica**

El financiamiento del Instituto está sustentado en el aporte de sus países miembros mediante el pago de cuotas anuales, así como por los ajustes que



determinan los órganos de gobierno para conservar un mínimo de poder adquisitivo.

Para fortalecer sus finanzas e impulsar la calidad de la cooperación técnica, el IICA:

-  Promueve el pago oportuno de las cuotas de los Estados Miembros.
-  Gestiona y establece alianzas para ejecutar proyectos financiados con recursos externos.
-  Identifica proyectos de interés especial de los países miembros para obtener financiamiento a través de aportes adicionales a la cuota regular.
-  Aplica una tasa institucional neta (TIN) dirigida a que los programas y proyectos financiados con recursos externos cubran proporcionalmente los costos indirectos en que incurre el IICA por su administración. En 2014 la TIN fue de 7% y se espera llevarla a 8% en 2018.
-  Identifica nuevas fuentes de financiamiento que permitan potenciar las contribuciones de los países miembros del IICA.

### **C) Excelencia del talento humano para la cooperación técnica**

La estrategia de gestión del talento humano está orientada a conservar y fortalecer el acervo intelectual de la institución. Se busca convertir al IICA

*El Instituto promueve la creación de redes entre sus profesionales, que fortalezcan el **sentimiento de pertenencia** a “un solo IICA orientado al logro de resultados”.*




*Un propósito crítico de la programación institucional es potenciar la **movilización de recursos externos**, para lo cual se busca diversificar las **alianzas** en las que participa el IICA.*

en una organización más competitiva que atrae y retiene talento humano calificado y productivo, para lo cual se trabaja en lograr el aumento racional de las escalas salariales, la actualización de los perfiles y la mejora y diversificación de los beneficios ofrecidos.

El Instituto fortalece las competencias de su personal mediante un programa corporativo de capacitación de corto plazo, que reduce costos y aumenta su alcance mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

#### **D) Uso intensivo de las TIC**

El IICA mantiene un entorno tecnológico que facilita la provisión de su cooperación técnica. Las principales metas en el área de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son las siguientes:

-  Brindar herramientas modernas para el acceso a contenidos técnicos y científicos y a capacitación.
-  Actualizar la plataforma tecnológica contable, financiera y presupuestaria, de gestión del talento humano y de gestión institucional.
-  Promover el uso creativo de medios sociales y otros servicios de telecomunicaciones para responder activamente y con seguridad a las expectativas de un mundo digital global.

## **E) Responsabilidad institucional con el ambiente**


El Instituto busca intensificar las campañas de concientización ambiental dirigidas a sus funcionarios, mediante las cuales estimula el uso racional de la energía, el agua y los consumibles, así como el desarrollo de proyectos relacionados con el reciclaje, el manejo de desechos y el uso de nuevas fuentes de energía.

### **Formando profesionales para encarar nuevos retos**

Para apoyar la formación de recursos humanos que impulsen el desarrollo de la agricultura y los territorios rurales de sus países miembros, el IICA tiene en ejecución un programa de becas en México, apoyado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) de esa nación, dirigido a estudiantes universitarios provenientes de los demás países de América Latina y el Caribe. También tiene en marcha un programa de estancias profesionales para acoger como pasantes a estos universitarios o a científicos en cualquiera de sus Representaciones.

Además, ejecuta el Programa de Fomento de capacidades para impulsar el desarrollo de la agricultura en el Caribe y Centroamérica, implementado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) de México, que beneficia a 22 países, cuyos técnicos agrícolas tienen la oportunidad de capacitarse en México en áreas como la agricultura protegida, la conservación de agua y el turismo rural, entre otras.

# Medición de las contribuciones



## Indicadores para la toma de decisiones

El Instituto ha definido una serie de indicadores que permiten dar seguimiento a la implementación del PMP, así como otros relacionados con la operación de los PI, las ARR, los proyectos financiados con recursos externos y las iniciativas de preinversión. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones estratégicas y la elaboración de informes sobre los resultados logrados en los países miembros.

En cuanto a la medición del grado de cumplimiento del PMP, los indicadores pueden ser generales o específicos. Los generales se relacionan con los siguientes elementos:

- ✓ El grado de cumplimiento de los resultados de los PI y de los financiados con recursos externos.
- ✓ Los niveles de respuesta (atención adecuada) a las demandas a través de ARR.
- ✓ El grado de satisfacción de nuestros mandantes frente a los proyectos y ARR.
- ✓ La sistematización y la entrega oportuna de los principales resultados atribuibles a la acción del Instituto, según lo expresado en las estrategias del IICA en los países.

A nivel específico, se da seguimiento a los siguientes indicadores:

- ✓ Mejoras en la institucionalidad pública y privada de la agricultura y los territorios rurales: el grado de satisfacción de los *stakeholders*, el nivel de articulación interinstitucional y la capacidad para generar sinergias.
- ✓ Fortalecimiento de las capacidades de los actores de las cadenas agrícolas y de los territorios rurales.
- ✓ Innovaciones tecnológicas y comerciales implementadas en las cadenas agrícolas y en los territorios rurales.
- ✓ Fortalecimiento de la participación consensuada de regiones y países en los foros internacionales.

También se da seguimiento a la generación de productos, principalmente con medidas cuantitativas precisas que muestren el nivel de avance y aporte en los proyectos institucionales, las iniciativas de preinversión y las ARR.



**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura**

Sede Central. Apartado postal 55-2200  
San José, Vázquez de Coronado, San Isidro  
11101 — Costa Rica  
Tel.: (506) 2216 0222 / Fax: (506) 2216 0233  
[iicahq@iica.int](mailto:iicahq@iica.int)  
[www.iica.int](http://www.iica.int)

