



# JORNADA DE REFLEXIÓN SOBRE LA SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL IICA EN COLOMBIA

## INFORME

IICA  
#3280  
2001  
MFN-9898

Bogotá, Colombia  
Diciembre del 2001





# JORNADA DE REFLEXIÓN SOBRE LA SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL IICA EN COLOMBIA

## INFORME

Bogotá, Colombia  
Diciembre del 2001

77(A)  
# 3280  
2007  
M11N-9898

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
Antecedentes.....	1
Objetivos .....	1
Temas de análisis.....	1
Participantes.....	2
Procedimiento de Trabajo .....	2
<b>PERCEPCIONES SOBRE EL QUEHACER DE LA AC</b> .....	<b>3</b>
Por qué se conoce al IICA en Colombia .....	3
Cómo perciben al IICA las instituciones con las que se trabaja .....	3
Aspectos a mejorar .....	3
<b>VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL</b> .....	<b>4</b>
<b>EL POSICIONAMIENTO FUTURO DEL IICA EN COLOMBIA</b> .....	<b>5</b>
Posicionamiento .....	5
Valores .....	6
<b>OPORTUNIDADES Y LIMITANTES</b> .....	<b>6</b>
<b>DESAFÍOS</b> .....	<b>7</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>7</b>
<b>PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO</b> .....	<b>9</b>
<b>ACUERDOS ADOPTADOS</b> .....	<b>11</b>
Conclusiones de la jornada de reflexión .....	11
Resumen de resultados de la jornada y reuniones con el encargado de la UNTEC y la administración de la AC .....	11
Tareas pendientes.....	12
<b>ANEXOS</b> .....	<b>15</b>
<b>EXPECTATIVAS GENERALES DE LOS GRUPOS</b> .....	<b>17</b>
<b>POR QUÉ SE CONOCE AL IICA EN COLOMBIA</b> .....	<b>21</b>
<b>POSICIONAMIENTO FUTURO DEL IICA EN COLOMBIA</b> .....	<b>29</b>
<b>OPORTUNIDADES Y LIMITANTES</b> .....	<b>37</b>
<b>DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES</b> .....	<b>43</b>
<b>PLAN DE TRABAJO</b> .....	<b>49</b>
<b>OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA JORNADA DE REFLEXIÓN</b> .....	<b>57</b>

This One



8YBD-PTZ-6UYQ

Digitized by Google



# INTRODUCCIÓN

## **Antecedentes**

La Agencia de Cooperación (AC) del IICA en Colombia, ha venido desarrollando un trabajo arduo para mejorar su capacidad técnico organizativa y administrativa, para lo cual ha efectuado desde el año 2000 una serie de esfuerzos tendientes a readecuar los aspectos financieros y administrativos.

Se ha impulsado la creación de una mayor capacidad estratégica y de generación de nuevos proyectos, mediante la realización de un Taller en marzo de 2000, seguido de la promoción del trabajo en equipo, lográndose avances relativos en el desarrollo de una mayor actitud para el desempeño participativo. La AC dentro de este proceso generó el documento "*Situación y Perspectivas del IICA en Colombia*". Así mismo, ha realizado avances significativos en la reorganización, identificación y formulación de proyectos vigentes y nuevos.

La Agencia posee un potencial que requiere la intensificación de esfuerzos tendientes a fortalecer su capacidad de actuar en forma más convergente, lo cual redundaría en una mayor productividad, con beneficio para el país y desde luego para el IICA. Por ello, en unión de la Sede Central y la Dirección del Centro Regional Andino, se realizó una Jornada de Reflexión sobre la Situación y Perspectivas del IICA en Colombia, del 26 al 27 de junio del 2001, para impulsar este esfuerzo.

## **Objetivos**

Los objetivos de la Jornada de Reflexión son:

- ✓ Consolidación del proceso de descentralización.
- ✓ Identificar los asuntos críticos que afectan el desempeño del IICA en el país.
- ✓ Concertar acciones a desarrollar para mejorar el desempeño futuro.
- ✓ Impulsar la construcción de nuevas actitudes y aptitudes requeridas para el fortalecimiento de la AC, como organización de aprendizaje continuo, incluyendo el fortalecimiento de los procesos de gerencia participativa y el desarrollo de modalidades de trabajo en equipo.

## **Temas de Análisis**

Teniendo como marco la Estrategia Corporativa 2000-2001 y las Orientaciones Estratégicas para el 2002, se dio prioridad a la identificación de limitantes y oportunidades fundamentales sobre las cuales construir acuerdos y compromisos tendientes a mejorar el desempeño institucional. Así, fueron definidos como temas prioritarios de análisis, los siguientes :

- ✓ Consolidación del proceso de descentralización.
- ✓ Relacionamiento externo y alianzas estratégicas.
- ✓ Proyección de la imagen institucional.
- ✓ Gestión y sostenibilidad financiera.
- ✓ Desarrollo del capital humano.
- ✓ Modernización y manejo eficiente y productivo del capital físico.

- ✓ Programación de las operaciones.
- ✓ Evaluación del desempeño.

### ***Participantes***

Para estimular el aprendizaje institucional, y promover cambios de comportamiento que faciliten el logro y adecuación del marco estratégico institucional, se propició la efectiva participación de todo el personal de la AC, conformado por consultores responsables por la coordinación de convenios y proyectos, y funcionarios clave de instituciones como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y el Ministerio de Educación Nacional. Los actores externos invitados, presentaron una perspectiva externa del IICA, en relación con la organización y acciones de cooperación de la Institución.

### ***Procedimiento de Trabajo***

El evento fue coordinado por un grupo facilitador e interdisciplinario (integrado por el Subdirector General del Instituto, dos funcionarios del CONPLAC y dos de la Dirección del Centro Regional Andino) que facilitó el análisis de información sobre temas prioritarios.

Con anterioridad, el grupo facilitador y el Representante del IICA en Colombia concertaron la metodología, plan de trabajo, modalidad de integración del equipo de trabajo de la AC, incluyendo especialmente al grupo de consultores asociados. Además, se analizó la situación financiera de la Agencia al 31 de mayo del 2001.

Se trabajó, igualmente, con la información secundaria proporcionada por el CONPLAC sobre las prioridades bienales y anuales definidas por la AC, los resultados programados, y la asignación y ejecución de recursos (global y por fuente).

Entre las principales actividades desarrolladas en la Jornada están:

- ✓ Reunión plenaria de todo el personal de la AC, para informar y propiciar el diálogo sobre la Estrategia Corporativa 2000-2001 y Orientaciones Estratégicas 2002, así como el programa detallado a desarrollar durante el evento.
- ✓ Varias sesiones de trabajo en grupos pequeños para identificar y analizar oportunidades y principales limitantes, y proponer medidas para mejorar el desempeño institucional. Se acordó conformar cuatro grupos de trabajo, integrados de común acuerdo con el Representante.
- ✓ Reuniones plenarias con todo el personal para discutir y consensuar las propuestas de los grupos con respecto a oportunidades, limitaciones y medidas recomendadas para mejorar el desempeño institucional.

Con base en lo anterior, y bajo la responsabilidad del grupo facilitador, la AC elaboró un documento que incorporó los acuerdos y recomendaciones producto de la Jornada de Reflexión. El propósito es implementar los cambios propuestos bajo la responsabilidad del grupo de la AC, por supuesto con la coordinación del Representante, y el apoyo y seguimiento de la Dirección del Centro Regional Andino.

Los temas que se desarrollaron en este Taller se destacan en los párrafos seguidos, relacionándose lo más relevante de la percepción de los grupos conformados en este evento. Como anexo se presentan los resultados de las discusiones de los grupos de trabajo.

Si bien se corre el riesgo de simplificar demasiado los resultados del trabajo realizado el propósito es el de que se busque concentrar el accionar para implementar las recomendaciones o sugerencias derivadas de dicho evento.

## **PERCEPCIONES SOBRE EL QUEHACER DE LA AC**

### ***Por qué se conoce al IICA en Colombia***

El IICA es visto como un organismo que brinda cooperación técnica en áreas como desarrollo rural, políticas, ciencia y tecnología, sanidad, educación en agricultura orgánica. Además, por ser un administrador de recursos, por la interacción técnica con las entidades del sector y por ser un centro de referencia para el sector agropecuario.

### ***Cómo perciben al IICA las instituciones con las que se trabaja***

A la institución se le percibe como un organismo profesional serio, responsable, ágil y eficiente, de amplia trayectoria y experiencia que proporciona apoyo y cooperación, pero la percepción de los asistentes es que desde hace algún tiempo se ha reducido el liderazgo técnico, filosófico y político. Así mismo, como una entidad internacional administradora de recursos públicos, que cuenta con una capacidad de convocatoria, facilita intercambios para estudios, y se constituye en centro de referencia.

### ***Aspectos a mejorar***

A nivel externo: Fortalecimiento de las redes de cooperación con otras ACs, proporcionar al país orientación en la formulación de políticas, promover el mejoramiento de la vida rural y su competitividad a través de los proyectos y sus recursos, brindar asistencia técnica directa al campesino, mejorar el fortalecimiento de las alianzas estratégicas, mayor relacionamiento con las comunidades o beneficiarios finales de los proyectos, diversificar la temática de cooperación, impulsar y apoyar la gestión de nuevos proyectos nacionales con organismos internacionales.

A nivel interno: Permitir una participación más abierta al personal de la AC, estimular la integración, motivación, comunicación del personal mejorando el trato hacia el mismo, se requiere humildad y tolerancia, implementar talleres de crecimiento personal, mejorar el aprendizaje institucional continuo para trabajo en equipo, aprovechar ventajas comparativas del IICA como el CECADI, desarrollar un mayor sentido de pertenencia a la Institución, fortalecer la capacidad técnica, mejorar la capacidad de respuesta a la demanda, mejorar la imagen institucional, solicitar mayor presencia del nivel regional del IICA, estimular la participación individual y grupal en pensamiento estratégico sobre la agricultura y el medio rural, conseguir una autonomía en la negociación, divulgar con mayor persistencia el potencial y capacidades de cooperación, vincular con fuerza el tema de sistemas de información.

## VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

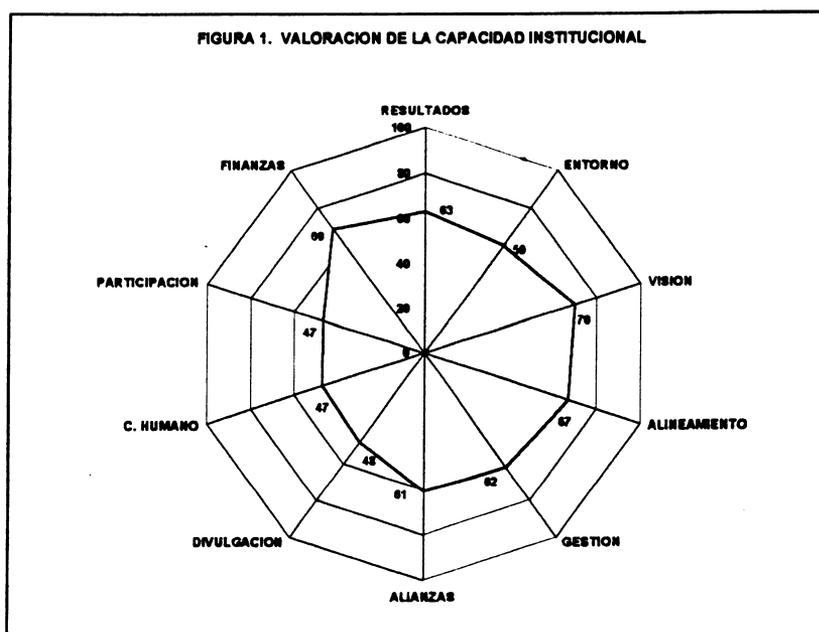
A partir de la encuesta desarrollada por el personal de la AC, y que tuvo como parámetros de evaluación diez indicadores para la medición de la capacidad institucional, a saber:

- **Resultados** de las acciones de cooperación en el país y su impacto en relación con las necesidades de la demanda.
- Disponibilidad de mecanismos apropiados para obtener un conocimiento actualizado del **entorno** institucional.
- **Visión** y estrategias institucionales compartidas y explícitas, en concordancia con las generales del Instituto y las prioridades nacionales.
- **Alineamiento** – acciones de cooperación en correspondencia con la estrategia y programas operativos institucionales.
- **Gestión** de instrumentos de cooperación: negociación, ejecución, seguimiento y cumplimiento de compromisos contractuales.
- **Alianzas estratégicas** con organismos nacionales públicos y privados, instituciones internacionales y regionales de interés para el IICA.
- **Divulgación** y comunicación sobre acciones del Instituto con actores clave y público en general.
- **Administración del capital humano** acorde con los requerimientos institucionales: políticas, normas, procedimientos de contratación, remuneración, capacitación, evaluación e incentivos
- **Participación del personal** – mecanismos en la toma de decisiones y desarrollo de capacidad de trabajo en equipo.
- **Administración de recursos financieros** – asignación conforme a prioridades institucionales, equilibrio ingresos-gastos, diversificación de fuentes de financiamiento, volumen de captación de recursos externos, recuperación de costos directos/indirectos, informes oportunos.

Con lo anterior, se elaboró un análisis estadístico para valorar la capacidad institucional y se generó un diagrama circular, para evaluar la concentración y dispersión de las puntuaciones hechas por el grupo alrededor de los diez parámetros arriba anotados, los cuales se anexan a este documento.

Los análisis que se presentan en el cuadro muestran que para los temas relacionados con *Participación del Personal* y *Desarrollo del Capital Humano*, aunque se tiene una mayor dispersión se tiene una Media y Mediana más pequeñas que el resto de indicadores, lo cual indicaría la expresión de una necesidad grupal para que se tomen acciones institucionales correctivas sobre esos temas. En forma similar, se presenta el tema de Divulgación con lo cual se manifiesta la necesidad de dar conocer con mayor énfasis la orientación, acción y resultados que el IICA genera para el sector agropecuario en el país.

De otro lado, en los temas de Visión, Alineamiento, Administración de recursos financieros, Resultados de las acciones de cooperación, Gestión, Alianzas Estratégicas y el Entorno, la tendencia del grupo fue a mostrar una mejora y avances en su fortalecimiento y ejecución, en relación con lo presentado en el Taller de Planeación Estratégica realizado en marzo del año 2000. No obstante, los puntajes correspondientes sugieren la necesidad de continuar mejorando el desempeño de esos aspectos.



En estos resultados de la consulta sobre los indicadores de capacidad institucional de la AC en general, se debe rescatar que hay mayor consenso de que la AC ha efectuado grandes esfuerzos para superar la crisis financiera y de organización, en especial de tipo administrativa. Por otro lado si bien se ha trabajado en buscar que la AC cuente con una visión estratégica del trabajo del IICA en el país, se hace necesario fortalecerlo y en especial trabajar en lo relacionado con el factor humano, base para fundamentar un trabajo mas participativo y de mayor convergencia.

Se requiere que la AC realice esfuerzos en relación con la recuperación y difusión de experiencias, con lo cual ganaría mayor reconocimiento en el medio, requiriéndose de una acción mas diferenciada sobre la divulgación de las políticas y acciones que el Instituto desarrolla en el país y en general en la región.

## **EL POSICIONAMIENTO FUTURO DEL IICA EN COLOMBIA**

### ***Posicionamiento***

Se desea que la Institución en el país sea reconocida por: su liderazgo en el sector agropecuario; ser un organismo de aprendizaje continuo con identidad propia que se anticipa a las necesidades de la demanda, y aprovecha las calidades del recurso humano; por su experiencia, calidad de servicios, apertura y transparencia técnica y administrativa, su capacidad de diálogo y relacionamiento interinstitucional; por el apoyo al mejoramiento de la calidad de vida en el campo dando agregación de valor a proyectos; por su capacidad de cooperación para el desarrollo rural sostenible y equitativo; y, por su creatividad e innovación permanentes, así como por su potencialidad para ser un generador constante de ideas.

## **Valores**

Se desea tener como valores que guíen el trabajo del IICA en el país los siguientes: personalidad y carácter institucional, ecuanimidad, honestidad y transparencia, excelencia y calidad, acción focalizada, respeto y reconocimiento de capacidades, innovación y creatividad, trabajo en equipo, responsabilidad, acción proactiva y participativa, liderazgo, capacidad de convocatoria, y compromiso.

## **OPORTUNIDADES Y LIMITANTES**

El IICA en el país puede aprovechar las siguientes *oportunidades* para fortalecer su posicionamiento en el país, y asumir un mayor liderazgo en temas que son de su competencia: descentralización del Estado; nuevos programas y proyectos que surgen con nuevas autoridades; acciones a través del Plan Colombia; orientación al Estado en la formulación de políticas agropecuarias; a partir de nuevas demandas, el establecimiento de nuevas alianzas con entidades nacionales e internacionales; propuestas para poblaciones desplazadas y para la sustitución de cultivos; el sector privado como coprotagonista del desarrollo; aprovechar la diversidad étnica; diversificar los servicios de cooperación proporcionando otro tipo de productos como el diseño de bienes tropicales de alto valor en los mercados; los vacíos de educación y capacitación en desarrollo rural aplicado; debilidad técnica y procesos engorrosos en las instituciones del sector; establecimiento de proyectos de gran importancia a nivel humanitario; la agricultura orgánica como solución al desplazamiento, seguridad alimentaria y cultivos ilícitos; la nueva ruralidad; los desarrollos en redes e informática que potencian el accionar, la imagen y divulgación de resultados institucionales; nuevos conceptos y técnicas gerenciales en el mundo que se desarrollan actualmente; la experiencia y conocimientos del IICA en el agro nacional e internacional y su entorno, su credibilidad, confianza y volumen de recursos que maneja; los actuales vínculos con el sector público y privado; la capacidad instalada, dentro la cual se dispone del CECADI; el potencial del talento humano disponible.

Se expresaron como *limitantes* para el accionar de la Institución y consolidación de su posicionamiento, las siguientes: la burocracia estatal e institucional; la creciente competencia en administración de recursos; la situación de orden público y la corrupción; ausencia de políticas estatales claras en desarrollo rural; los frecuentes cambios de Ministros de Agricultura; baja capacidad de negociación del IICA; la no reinversión de los CATIs para preinversión; falta de implementación de políticas para el desarrollo y estímulo del recurso humano y generación de un sentido de pertenencia; bajos niveles de comunicación; procesos de seguimiento y evaluación de impactos de los proyectos y convenios modernos y más efectivos; el manejo de la gestión e inversión que requiere ser más racional y equilibrado; falta autonomía en la gestión de proyectos; débil compromiso institucional patriótico con el sector agropecuario; poca divulgación para el fortalecimiento de la imagen institucional al sector agropecuario; baja capacidad de alianzas interinstitucionales; no se conoce la estrategia corporativa del IICA, sus políticas y procesos administrativos; ausencia de procesos de inducción del personal; atadura a viejos paradigmas; no se tiene una sistematización y transferencia de experiencias y comportamiento del entorno; utilizar los rendimientos financieros en beneficio de la AC; los recursos provenientes únicamente del sector público; la desarticulación entre las ACs y los centros regionales; concentración de las decisiones en la AC y poca participación en su definición; competencia interna negativa; pérdida de su propia historia educativa y técnica; poca capacidad para adaptar la acción del IICA al entorno; carencia de una capacidad propia para realizar investigación de mediano y largo plazo; falta de presencia a nivel local; un estilo de dirección

autocrático, una rigidez institucional y falta de actitud y acción empresarial; pérdida de pensadores latinoamericanos en el IICA.

## **DESAFÍOS**

Los principales desafíos que fueron destacados son: insuficientes recursos financieros propios para la preinversión; reorientación y generación de conocimiento y sistematización de experiencias para fortalecer la cooperación y generar cambios sustantivos en el sector; seguimiento y evaluación de impactos de los proyectos y convenios; competencia de organismos internacionales por la captación de recursos; desarrollo interno de la AC; el caos social y económico del país; procesos de integración regional; autonomía del IICA en la coordinación y ejecución de los proyectos y convenios sin interferencia externa; capacidad de respuesta frente a la crisis y para prever cuellos de botella.

## **CONCLUSIONES**

El evento realizado permite deducir algunos asuntos estratégicos que la Agencia podría priorizar y en los cuales concentrar su accionar haciéndolos parte de la Estrategia de Acción de la Agencia para los próximos años. Si bien se observó una amplitud de percepciones sobre los diferentes aspectos contemplados en el Taller, se podría decir que en algunos de ellos se acerca más al consenso por parte de la mayoría de los participantes. Existe una gran similitud sobre las respuestas de los grupos en su análisis sobre aspectos como: posicionamiento, valores, percepción del IICA, oportunidades y limitaciones, con los aspectos respondidos en relación con la valoración de la capacidad institucional. Se podría decir que sobresalen los asuntos siguientes:

1. Enfatizar el esfuerzo de la AC para fortalecer el posicionamiento como líder de la cooperación técnica al sector agropecuario, caracterizado en especial por su capacidad innovadora y propositiva sobre soluciones expresadas en propuestas de políticas y proyectos para el desarrollo agrícola y rural del país.
2. Fortalecer la capacidad de la AC, hacia una concepción por parte de su personal de mayor compromiso institucional y por lo tanto de lograr una mayor cohesión como equipo IICA, en beneficio del país.
3. Procurar que el IICA en Colombia presente una imagen de mayor valor agregado en los aspectos técnicos y científicos, como elemento convocante y aglutinador de otros organismos y personalidades vinculadas con el sector agrícola y rural.

Para lograr estas aspiraciones se requiere de varias acciones estratégicas, entre las cuales se destacan:

- a. Desarrollar y estimular el potencial del talento humano de la AC para que logre un sentido de mayor compromiso y pertenencia institucional, lo cual redundaría en un mejoramiento en la concepción y acción de equipo, con beneficio para la integración de las acciones que desarrolla el Instituto en el país. Esto supone una revisión de la política de recursos humanos y de la organización y administración de este importante factor.

- b. Fortalecer la capacidad de captación de recursos de preinversión, para poder potenciar, gestionar y negociar nuevas propuestas de proyectos de interés nacional; esto hace necesario revisar la política de la AC sobre el destino y utilización de los rendimientos financieros y de CATIS que reciben por concepto de manejo de recursos externos.
- c. La concepción de desarrollar una estrategia de acción con visión de mediano y largo plazo, requiere de un compromiso de todos los miembros de la AC para enfrentar los desafíos de la crisis colombiana. Esto es, aprovechar las oportunidades, para desarrollar propuestas que tengan viabilidad en la situación política, social y económica del país. Para ello se requiere crear el hábito del diálogo y análisis por parte del equipo de la AC, para formular y ejecutar un programa de cooperación armonizado.

Dado que este esfuerzo requiere de una prosecución para lograr efectos más duraderos, es necesario que se mantenga la política de promoción y estímulo al trabajo en equipo y se mantenga el estímulo a la creación del hábito del aprendizaje continuo, por parte de la AC y de cada uno de sus componentes.

## PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO

A partir del análisis de Oportunidades y Limitantes identificadas por los grupos de trabajo, se definieron tres desafíos prioritarios para mejorar el desempeño futuro de la AC: Sostenibilidad Técnica ante los Cambios del Entorno, Mejoramiento de la Capacidad Interna y Desarrollo Fronterizo. Para cada uno de esos desafíos se propusieron planes de trabajo a desarrollar por parte de la Agencia, los cuales se describen a continuación.

Actividades	Resultados Esperados	Responsables	Período de ejecución	
			Inicio	Término
<b>A. Sostenibilidad Técnica ante los Cambios del Entorno</b>				
Establecer vitrinas de agricultura que apoyen la capacidad propositiva para el desarrollo rural.	Planteadas ideas y propuestas de políticas que eleven la imagen del IICA como ente propositivo.	Andrés Novoa, Aníbal Alvarez, Rafael Echeverri, Roberto Forero, Gilberto Mendoza	02/2002	03/2002
Adoptar una política interna en la AC, avalada y apoyada por la Sede Central.	En operación, condiciones que propicien la formación de una cultura de pensamiento en la AC.	Rodríguez, Antonio Hernández, Cleotide Montero.	03/2002	03/2002
Propiciar la formación de una cultura de pensamiento en la AC.	Grupo interdisciplinario de profesionales conformado para la generación de pensamiento estratégico de la AC.	Fabio Bermúdez, María del Pilar Ferreira, Roberto Forero, Aníbal Alvarez, Blanca Aranguren, Grupo de consultores asociados.	03/2002	04/2002
Establecer una normatividad para el uso de recursos (físicos, humanos y financieros).	Documento Técnico Normativo de carácter Interno, elaborado y en operación.	Fabio Bermúdez, María del Pilar Ferreira, UNITEC.	04/2002	05/2002
<b>B. Mejoramiento Interno</b>				
Identificar alternativas de nuevas modalidades de contratación, que den estabilidad al personal de la AC.	Alternativas identificadas.	Fabio Bermúdez, María del Pilar Ferreira, UNITEC.	01/2002	01/2002
Elaborar estudio jurídico y económico sobre la factibilidad de la nueva modalidad de contratación.	Factibilidad jurídica y económica de cada alternativa, establecida.	Fabio Bermúdez, María del Pilar Ferreira, UNITEC.	01/2002	02/2002

Actividades	Resultados Esperados	Responsables	Periodo de ejecución	
			Inicio	Término
Decidir sobre la modalidad de contratación que se adoptará.	La AC cuenta con un equipo mínimo de personal estable.	Fabio Bermúdez, María del Pilar Ferreira, UNITEC	03/2002	03/2002
Recopilar información.	Informe técnico con análisis y recomendaciones a disposición de la AC	María del Pilar Ferreira, UNITEC	03/2002	03/2002
<b>C. Desarrollo fronterizo</b>				
Recopilar información.	Proyecto Río Táchira en ejecución.	Cancillerías Colombia y Venezuela, PROCIANDINO y AC IICA/Colombia.	08/2001	En proceso
Formular propuesta Río Táchira.	Proyecto Carraipia-Paraguachón en ejecución.	Fabio Bermúdez	09/2001	En proceso
Preparar presentaciones sobre capacidades, experiencias y propuestas del IICA.	Siete propuestas presentadas a entes gubernamentales en temas de interés nacional.	Fabio Bermúdez	07/2001	12/2001
Elaborar proyecto IICA sobre desertificación.	Propuesta presentada a la Embajada del Gobierno Alemán desde donde fue remitida al Ministerio de Cooperación Internacional de Alemania.	Fabio Bermúdez	09/2001	06/2002
Formular nuevos proyectos. Negociar la ejecución de nuevos proyectos.	En forma permanente aparecen nuevos convenios con entidades del sector y entes territoriales.	Fabio Bermúdez	01/2001	12/2001

## **ACUERDOS ADOPTADOS**

Concluida la Jornada de Reflexión, el Grupo Facilitador y el Representante de la AC se reunieron para concretar conclusiones sobre el evento, evaluar sus resultados y resumir tareas pendientes. A continuación se detalla cada aspecto por separado.

### ***Conclusiones de la jornada de reflexión***

- a. Existe en la totalidad del personal y consultores, un claro deseo de mejoramiento del desempeño y ambiente laboral.
- b. Se identificaron áreas y retos prioritarios que se deben abordar
- c. Existe voluntad de integración entre las personas que asistieron a la jornada.
- d. Se valoró positivamente la participación del Subdirector General del Instituto.
- e. Se planteó un interesante diálogo sobre el rol del IICA con respecto a las actividades de administración de recursos y cooperación técnica.
- f. Se ha observado un consenso entre todos los participantes, con respecto a la necesidad de potenciar el desempeño e integración del equipo técnico y administrativo.
- g. Se aprecia un desbalance en la estructura básica de la AC, detectado a partir de su fuerte componente de apoyo administrativo, que va en detrimento de su capacidad de prestar servicios de cooperación técnica.
- h. Existe una mística institucional que se debe preservar.

### ***Resumen de resultados de la jornada y reuniones con el encargado de la UNITEC y la administradora de la AC***

- a. Se alcanzó una mayor integración entre los participantes de la Jornada.
- b. Se identificaron los principales desafíos y limitantes (las "piedras en el zapato") que afectan el desempeño e integración del personal.
- c. Se desarrolló un efectivo proceso de inducción para el personal y consultores nuevos.
- d. Se ha compartido información sobre temas "calientes".
- e. Se puso sobre la mesa la situación de la ubicación física y tamaño de las instalaciones de la AC. Este análisis mostró un conjunto de ventajas y desventajas, que deben ser tomadas en cuenta para buscar soluciones alternas.
- f. Se analizó y aclaró la situación presupuestaria y financiera.
- g. Se inició un proceso de cambio orientado a potenciar el desempeño e integración del personal.
- h. Se constituyeron voluntariamente grupos para preparar planes de acción estratégicos, que aborden desafíos prioritarios identificados por participantes.
- i. Se generó un conjunto de recomendaciones para continuar con el proceso de cambio de la AC y el IICA como un todo.

- j. Se detectó la necesidad de buscar alternativas innovadoras para fortalecer el equipo técnico superior de la AC.
- k. Se identificó la urgente necesidad de disponer de un sistema de información gerencial integrado, para mejorar los procesos de gestión.

### ***Tareas pendientes***

- a. *Ayuda Memoria de la Jornada de Reflexión:*
  - i. Transcripción del material producido por los grupos de trabajo durante el desarrollo del taller, a cargo del personal de la AC (Blanca Aranguren y Cleotilde Montero).
  - ii. Primer Borrador, a cargo de DIPRE (Francisco Barea).
  - iii. Revisión por parte del Grupo Facilitador y AC.
  - iv. Versión Final para publicar internamente en el IICA.
  
- b. *Constitución y puesta en marcha de los GRAEs (Grupos de Acción y Aprendizaje Estratégico):*
  - i. Operación de los GRAEs como mecanismo de integración, intercambio y cooperación del personal de la AC. Estos grupos fueron constituidos en la jornada para enfrentar los siguientes desafíos:
    - 1. Lograr el reposicionamiento técnico de la AC en Colombia.
    - 2. Fortalecer la sostenibilidad de la AC del IICA en Colombia ante los cambios del entorno.
    - 3. Fortalecer la capacidad interna de la AC: Procesos y Capital Humano.
    - 4. Promover el Desarrollo Fronterizo.
  
  - ii. El funcionamiento de los GRAEs requerirá el desarrollo de las siguientes actividades complementarias:
    - 1. Formalización de la creación de los GRAEs.
    - 2. Organización de su trabajo.
    - 3. Coordinación: Mario Infante apoyará la coordinación con un equipo conformado por María del Pilar Ferreira, Roberto Forero, Blanca Aranguren y Aníbal Álvarez.
    - 4. Programa de Trabajo con Metas y Cronograma.

c. *Equipo Técnico Superior:*

- i. Analizar alternativas para conformar equipo básico técnico gerencial.
- ii. Conformar equipo para generar pensamiento estratégico.
- iii. ¿Cómo lograr mayor integración entre el grupo de consultores y entre éstos y el personal de planta de la AC?
- iv. ¿Cómo incrementar la mística?
- v. ¿Qué modalidad de contratación se puede utilizar? ¿Contratación directa de la Dirección Regional, con cargo a los recursos de la AC?

d. *Sistema Información Gerencial BaaN:*

- i. Se acordó la programación de una misión de la Sede Central en la primera quincena de agosto, con el fin de: Evaluar equipo y procesos para elaborar una propuesta de implementación del BaaN en la AC-Colombia, que incluya la definición de actividades, cronograma, número de licencias requeridas, presupuesto y necesidades de información previa.
- ii. Poner como meta de la instalación e inicio de operación del BaaN en la AC-Colombia para fines de diciembre del 2001.

e. *Asuntos Financieros y de Presupuesto:*

- i. La AC efectuará en agosto una proyección de ingresos y gastos de CATIs/TIN y misceláneos y de gastos de cuotas; a partir de una proyección realista de ejecución de recursos externos.
- ii. Se efectuará una reprogramación de rubros financiados con CATIs a ser financiados con Misceláneos.
- iii. Para el próximo cierre se efectuarán reclasificaciones de gastos de CATIs a Misceláneos.
- iv. Se efectuará un control permanente de gastos de CATIs contra el 60% de los ingresos realmente percibidos por la AC.
- v. Se efectuará un control permanente de gastos de Misceláneos contra el 100% de los ingresos realmente percibidos por la AC.

f. *Seguimiento*

El Representante Adjunto, el Director del Centro Regional Andino y el Director de Programación y Evaluación, efectuarán un seguimiento continuo a los acuerdos de esta reunión y a los GRAEs, para lo cual mantendrán permanente comunicación y elaborarán un informe de avance trimestral.



***A N E X O***

***RESULTADOS DE LOS TRABAJOS  
GRUPALES***



# **EXPECTATIVAS GENERALES DE LOS GRUPOS**



### En cuanto a **“VALORES”**

- Lealtad, respeto y valoración de los compañeros, igualdad, compañerismo, sinceridad, críticas constructivas.

### En cuanto a **“TRABAJO EN GRUPO”**

- Aprendizaje continuo de trabajo en grupo, encontrar estímulos en el trabajo, lograr mayor sentido de pertenencia, cambio de actitud, positivismo, eficiencia, conocimiento cabal del Instituto, proyectar al IICA en el mediano y largo plazo, fortalecer el compromiso con el IICA, trabajar en armonía, mayor integración, eliminar el abuso del poder.

### En cuanto a **“IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL”**

- Ratificar la cooperación a nivel institucional, conocerá ampliamente las acciones del IICA al igual que el impacto generado, una mayor comprensión, papel el IICA en las acciones rurales del país, presencia del instituto en las zonas de conflicto, establecimiento de mecanismos para la equidad, identidad institucional, trabajar con gran entusiasmo, mejorar nuestra imagen.

### En cuanto a **“ PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO”**

- Establecimiento de competencias administrativas y técnicas, establecer puntos críticos que puedan ser realmente atendidos, plan de trabajo para el desarrollo organizacional de la AC-Colombia, participar en la elaboración del plan de acción para la AC, definición de un Plan de Acción 2001-2002 AC-Colombia.

### En cuanto a **“VISIÓN IICA”**

- Reorientar y unificar el accionar del IICA.

### En cuanto a **“SOSTENIBILIDAD FINANCIERA”**

- Contribuir con la institucionalidad de la AC-Colombia, encontrando vías para su sostenibilidad financiera y la generación de convenios de cooperación técnica.



# **POR QUÉ SE CONOCE AL IICA EN COLOMBIA**



## **GRUPO LOS PARABÓLICOS**

### **Al IICA en Colombia se le conoce por:**

- Ser un organismo de cooperación técnica y desarrollo rural.
- Prestar servicios al campesino.
- Ser centro de referencia del sector agropecuario.
- Elaborar proyectos para el desarrollo rural.

### **Cómo es percibido el IICA**

- Sin liderazgo técnico, filosófico y político.
- Administración de recursos públicos.
- Entidad que presta servicios y financiación.
- Intermediario técnico y operativo.
- Como un organismo internacional.
- Organismo profesional, serio, ágil, eficaz y eficiente.

### **Cuáles son los aspectos a mejorar?**

- Participación más abierta a todo el personal de la AC Colombia.
- Más integración y comunicación entre el personal de la AC.
- Mejorar el trato con el recurso humano en la AC Colombia.
- Mejorar el desempeño operativo del jefe de cada unidad de la AC, para que se convierta en líder.
- Humildad y tolerancia.
- Respeto por las opiniones de los compañeros.
- Motivación institucional con el personal.
- Implementación de talleres de crecimiento personal.
- Mejorar el aprendizaje institucional continuo para el trabajo en equipo.
- Aprovechar al máximo nuestra instalación de CECADI.
- Tener más sentido de pertenencia de la institución.
- Fortalecer redes de cooperación con otras ACs.
- Desarrollar más capacidad técnica para apoyar al país en la formulación de política.
- Asistencia técnica para el campesino.
- Calidad de vida para el campesino.
- Mejorar la asistencia técnica de cooperación con los extensionistas y pequeños productores agrícolas.
- Mejorar la programación de capacitación para el sector agrícola.
- Promover el mejoramiento de la vida rural y su competitividad, a través de sus proyectos y recursos.
- Ser más práctico.
- Calidad del servicio.
- Eficiencia, atención y cumplimiento.
- Mejorar las alianzas estratégicas con las instalaciones.
- Mejorar el seguimiento y evaluación de los proyectos.

## **GRUPO REFLEX**

### **Al IICA en Colombia se le conoce por:**

- Ser facilitador de procesos.
- Ser un organismo de intercambio de tecnologías y apoyo administrativo.
- Apoyar e impulsar al sector agrario.
- Impulsar la educación agropecuaria.
- Ser un Instituto de cooperación en agricultura y como administrador de recursos financieros.
- Estar más interesado en el beneficio económico que en la cooperación técnica.
- Ser un organismo de investigación.
- Ser un organismo técnico internacional experto en temas agropecuarios.
- Su capacidad de convocatoria.

### **¿Cómo es percibido el IICA?**

- Como manejador de recursos.
- Como una organización con poca capacidad para la cooperación técnica y mucho interés en la cooperación financiera.
- Organismo internacional con experiencia en lo rural.
- Como un organismo de cooperación y apoyo.
- Un agente internacional que facilita los intercambios de estudios tecnológicos a nivel hemisféricos.
- Por su capacidad de convocatoria.
- Por su capacidad técnica y su organización.
- Como una entidad facilitadora en la ejecución de recursos (sin las trabas del sector público).

### **Aspectos a mejorar**

- Fortalecer la capacidad técnica.
- Cambiar el estilo autoritario de gerencia.
- Reconocer el papel de los consultores asociados.
- Presencia regional.
- Relación con las comunidades o beneficiarios finales de los programas o proyectos.
- Capacidad de respuesta a la demanda de servicios.
- Trabajo en equipo.
- Capacitación al personal.
- Mayor interacción interna con las otras ACs.
- Mejorar la imagen y la gestión en capacitación del personal.
- Comunicación digital.

## **GRUPO AVES DEL PARAISO**

### **Al IICA en Colombia se le conoce por:**

- Por su cooperación en los diferentes proyectos que se desarrollan en el país.
- Los servicios.
- La capacidad de respuesta para la agricultura.
- Su capacidad de ayuda.
- Su cooperación técnica en el país.
- La respuesta a la ruralidad y sostenibilidad.
- El manejo de temas como políticas, tecnología y sanidad.
- Su liderazgo en cadenas productivas.
- Ser educador en agricultura orgánica.
- Su centro de información sobre agricultura y ruralidad.
- Las personas.
- Constituirse en buen sitio de encuentro.
- Ser buen administrador de recursos.

### **Cómo es percibido el IICA?**

- Ágil en desembolso de dineros.
- Como un agente cooperante.
- Como la entidad que maneja recursos financieros a utilizar en proyectos.
- Exceso de trámites y demoras.
- Unidad de apoyo administrativo.
- Administrador solo para cumplir órdenes.
- Punto de encuentro, conocimiento y difusión en agricultura.
- Centro de difusión de conocimientos agrícolas.
- Centro de capacitación en agricultura o otros temas
- Centro de captura de tecnologías de punta y de grandes ideas sobre pensamientos estratégicos.
- Socio para la cooperación en agricultura.
- Capacidad de lectura del entorno a la agricultura.

### **Aspectos a mejorar**

- Diálogo interno para lograr equipo.
- Búsqueda de posicionamiento.
- Diversificación temática y territorial.
- Diálogo abierto y estratégico entre compañeros sobre la agricultura del país, trasladando lo mismo a posibles socios.
- Fortalecer su capacidad interna de equipo.
- Lograr una unión permanente.
- Egocentrismo y relaciones humanas.
- Estimular e instar a escribir visiones individuales de pensamiento estratégico de la agricultura y el medio rural.

- Confianza interna.
- Hacer mucho más notoria su participación en las diferentes regiones.
- Ampliar la base de participación regional e internacional.
- Autonomía en la negociación.
- Demostrar su cooperación a otras entidades del estado.
- Apoyar procesos de descentralización del país.
- El trámite documentario.
- Aprendizaje en el campo de desarrollo rural.
- Hacer libros y videos claves, y venderlos.
- Continuar modernizando los sistemas de gestión participativa.
- Poner en práctica lo que se escribe.
- Dar a conocerse en forma más amplia (sobre todo el sector rural) en asistencia técnica, financiera y administrativa.

## **GRUPO LOS ESCAMOSOS**

### **Al IICA en Colombia se le conoce por:**

- La cooperación técnica y administrativa.
- Su trayectoria y experiencia en capacitación para la agricultura.
- Ser un organismo internacional que coopera con las entidades del sector agropecuario.
- Ser un organismo eficiente y estratégico con todas las organizaciones.
- Ser una entidad que facilita la administración de recursos y da apoyo técnico.
- Por su capacidad técnica y administrativa.
- Por ser una entidad facilitadora para otras entidades en prestación de servicios de cooperación.
- Por ser un organismo de apoyo técnico para el sector rural.

### **Cómo es percibido el IICA?**

- Lo perciben como institución seria y austera.
- Como entidad seria y responsable.
- Como un ejemplo para todos los alumnos de la institución.
- Como entidad facilitadora de la gestión de entidades gubernamentales.
- Entidad que administra los recursos.
- A veces como entidad que da la plata.
- Es un ejemplo para todos los organismos de la institución.

### **Aspectos a mejorar**

- Sistemas de información.
- Coordinación con entidades.
- Mejorar la coordinación, imagen y gestión con las entidades.
- Coordinar trabajo con técnicos y administración.
- Identificarnos con una política y estrategias unificadas y compartidas.

- Delegar más las funciones.
- Coordinación interna.
- Talentos Humanos.
- Trabajar para apoyar la AC-Colombia con todos los esfuerzos personales.
- Mas técnicos para mejorar los rendimientos.
- Mejorar el talento Humano.
- Mejorar la capacitación.
- Personal capacitado para dictar cursos.
- Mas personal en el área administrativa.
- Capacitación de recursos para sostenimiento de la AC.
- Gestión de ideas y alianzas.
- Mejorar cooperación técnica.
- Hacer mayor presencia institucional en la región.
- Debe impulsar y apoyar la gestión de nuevos proyectos nacionales ante organismos internacionales.
- Debe apoyar con mas fuerza la formación de alianzas entre entidades nacionales e internacionales para el fortalecimiento de procesos y proyectos.



# **POSICIONAMIENTO FUTURO DEL IICA EN COLOMBIA**



## **RESUMEN**

### **POSICIONAMIENTO**

Se quiere que el IICA en el país sea reconocido por:

- Su liderazgo, su desarrollo a partir de un aprendizaje continuo, su experiencia, transparencia y excelencia técnica y administrativa en el manejo de los recursos, así como por el mejoramiento de la calidad de vida en el campo, lo cual se fundamenta en su larga trayectoria al servicio del sector agropecuario.
- Se quiere un IICA reconocido por su poder de convocatoria, diálogo, con alta interacción institucional, con la capacidad de agregar valor a los proyectos, altas calidades humanas y capacidad técnica prospectiva y proactiva.

### **VALORES**

- Institución de accionar transparente y eficiente, responsable, ágil, que valore el recurso humano, el medio ambiente, promueva el respeto y dedique su potencial al desarrollo del país.

## **GRUPO LOS PARABÓLICOS**

### **POSICIONAMIENTO**

Se quiere que el IICA en el país sea reconocido por:

- Su liderazgo del sector agropecuario.
  - Su innovación tecnológica y liderazgo.
  - Ser un organismo de aprendizaje continuo con identidad propia.
  - Su trascendencia y experiencia.
  - Ser un organismo abierto, transparente en busca siempre de su excelencia técnica y administrativa.
  - Su organización integrada en sus convenios y proyectos.
  - Los conocimientos técnicos y científicos del IICA que deben ser difundidos.
  - Promover la calidad de vida en el campo.
  - Ser socio en iniciativas hacia una agricultura sostenible.
- 
- Ser una entidad que puede ayudar a un sector tan deprimido como el agropecuario
  - Su servicio al país.
  - La asistencia técnica y cooperación a extensionistas y pequeño productor agrícola (campesinos).

- Su posicionamiento en el país como organismo de cooperación al desarrollo sostenible
- Ser un organismo de la OEA.
- Su innovación en perspectivas a nivel interamericano.

## VALORES

- Oportunidad, igualdad, integridad, nobleza, humildad, dedicación, talento, bondad, sinceridad, personalidad, sinceridad, empuje, amabilidad, tolerancia, respeto a la naturaleza, el desarrollo entendido como libertad, expansión de las capacidades humanas, transparencia en la administración de recursos, transparencia sin escamas, profesionalismo y transparencia, líder del sector agropecuario, respeto a sus semejantes, respeto mutuo como seres humanos, innovación y divulgación tecnológica, rigor técnico frente a lo ambiguo, moderador en las zonas de conflictos armados, promover talento humano, alianzas estratégicas para mejorar el desarrollo rural sostenible, eficiencia, compromiso al cambio institucional, organismo de eficiencia técnica administrativa y eficiente confiable, sentido de pertenencia, compañerismo, amor a su trabajo.

En conclusión, se quiere que los valores del IICA se enmarquen dentro de: ***“Un modelo institucional que valora el desarrollo como una expresión de la libertad humana”***, mediante ella cual se exaltan:

- La asociación entre actores públicos y privados de sectores y comunidades.
- El respeto mutuo entre los seres humanos.
- El respeto a la naturaleza.
- La transparencia en todas sus actuaciones.
- La voluntad, amor, dedicación y compromiso en su desempeño.
- El rigor, efectividad (eficiencia y eficacia) y profesionalismo.

<b>GRUPO LOS ESCAMOSOS</b>
----------------------------

## POSICIONAMIENTO

**Ser reconocidos por:**

- La agilidad y transparencia en el manejo de los recursos.
- La gestión en políticas y proyectos agrícolas donde se incluya la innovación y la asistencia técnica, y se promueva la equidad en el tratamiento de los grupos sociales entre hombres y mujeres del campo.
- Su trabajo y dedicación al sector agrario, y sentido de responsabilidad.
- Su aporte técnico y transparencia en el manejo de recursos.
- La capacidad de anticiparse a las necesidades de la demanda.
- La excelente relación con las entidades del sector agropecuario, académico y privado.
- Las calidades humanas.

- Ser un ente pensador del desarrollo rural.
- Ser una Institución clave en el desarrollo del medio rural.
- Su profesionalismo: Lo que hace, lo hace bien hecho y a tiempo.
- Ser una organización clave para el diálogo y la construcción interinstitucional.
- La agregación de valor que da a los proyectos y convenios de administración.
- Su liderazgo.
- Su idoneidad como entidad de asistencia técnica.
- El apoyo incondicional al campo.
- Ser gestora de proyectos e inversiones para el sector.
- Brindar ayuda y conocimientos en pro de la agricultura.
- El interés en el adelanto técnico.
- Su interés en el trabajo de las mujeres, los grupos indígenas y en general, la búsqueda de equidad.
- Ser una fuente de valor que une a nuestra sociedad.
- La responsabilidad en el manejo de los recursos financieros.
- La agilidad en la administración de recursos y en la atención a las entidades.
- Valorar la investigación a través de la Biblioteca y apoyar a personal universitario.

## **VALORES**

- Democracia, equidad interna–externa, honestidad, responsabilidad, búsqueda de excelencia, aprendizaje continuo, excelente calidad, cooperación participativa, compromiso con la comunidad, dinamismo, innovación, transparencia, oportunidad de participación, su visión a nivel nacional e internacional, su trayectoria, seguridad en sus decisiones, autonomía, claridad, transparencia y ecuanimidad, trabajo real en equipo, su trayectoria, carácter institucional, métodos de trabajo interno, elevado nivel de competitividad en el desarrollo de su misión, búsqueda de excelencia, servicios ágiles, sentido de pertenencia y conocimiento del sector rural, selección objetiva del personal técnico, servicios oportunos, cultura general en todo nivel, deseo de mejoramiento continuo del Instituto, servicios de calidad, equidad interna, equidad externa: trabajo por la equidad social étnica.

<b>GRUPO REFLEX</b>
---------------------

## **POSICIONAMIENTO**

### **Ser reconocidos por:**

- Revalorar la vida rural.
- La capacidad de convocatoria, valoración y seguimiento.
- El apoyo a la educación de juventudes rurales.
- Su excelencia.
- Su eficiencia, eficacia y calidad.
- Su aporte al desarrollo del sector agropecuario.
- Ser un organismo que aporte significativamente al desarrollo del sector rural.
- La mentalidad empresarial con sentido social.

- La proactividad.
- La capacidad de gerencia internacional.
- Ser un organismo que aporta una comprensión teórica-práctica de la realidad rural del país.
- Ser creador de una metodología participativa de trabajo.
- La innovación.
- La categoría intelectual y técnica de los aportes y visión vanguardista.
- La calidad de los servicios que ofrece a través de los diferentes programas.

## **VALORES**

- Calidad total autentica, transparencia, autocontrol, eficiencia, calidad, lideres en el sector, ética, berraquera, honestidad, receptividad, humildad, persistencia, respeto, tolerancia, confianza, compromiso con el país, seriedad y eficacia, buen manejo de relaciones intra e interinstitucionales, equidad, integridad, coraje, independencia intelectual, visionaria, positivo, lealtad.

<b>GRUPO AVES DEL PARAÍSO</b>
-------------------------------

## **POSICIONAMIENTO**

### **Ser reconocidos por:**

- Ser un ente promotor y ejecutor de desarrollo rural.
- Cooperación técnica dentro de sus convenios.
- Apoyo administrativo en sus respectivas convenios.
- Organismo competitivo para asumir retos desarrollo sostenidos.
- Foro y faro de ideas.
- Foro para el diseño e impulso de la educación agrícola con modelo vitrina educativo.
- Socio corporativo de excelencia para cooperación e integración.
- Conectores de negocios.
- Socios innovadores revolucionarios y de impacto.
- Por los resultados de su trabajo en la agrícola.
- Por la intervención directa de la politiquera.
- Los tigres del agro.
- Conocimientos en el campo de desarrollo rural.
- Como organismo innovador de políticas agrarias.
- Por los procesos innovadores del sistema agrario.

## **VALORES**

- Valoración del capital humano, neutralidad política, excelencia, transparente, reconocer las capacidades individuales, aperturas a nuevas ideas, sensibles a lo social y comprometidos, crear clima de confianza y respeto mutuo, siempre dispuestos a escuchar, desarrollo niveles de calidad, demostrar el desempeño en el trabajo, claridad

en los procesos, eliminar tanta tramitología, dirigir objetivos a necesidades palpables de la región, reciprocidad, eficiente en su manejo, eficaces, eficientes, honestos, practicar la retroalimentación, ajustar los tramites a las necesidades regionales, definir estrategias basadas en el contexto cultural del país, evitar deterioro recursos naturales, acoger nuevos procesos dirigidos a resultados positivos sin deteriorarlos, informes claros y detallados, resultados positivos, que los jefes aprendan a aceptar que no siempre tienen la razón, respeto para con el cliente, no aceptar verdades absolutas, actuar sinceramente no por complacer al jefe no lagartiar, respeto a legitimidad nacional, no se puede seguir viendo como una chequera ya que es una entidad de cooperación de ayuda, no obstaculizar la buena marcha de los proyectos por tramites superfluos, escuchar el diálogo, no abusar.



# **OPORTUNIDADES Y LIMITANTES**



## **GRUPO LOS ESCAMOSOS**

### **OPORTUNIDADES**

- Descentralización nacional actual y en entes territoriales para el manejo del agro.
- Nuevos gobiernos departamental y municipales con programas y proyectos nuevos que IICA podría apoyar.
- Los proyectos y programas del plan Colombia.
- Las políticas estatales para el agro.
- Posibilidad de orientar políticas agropecuarias.
- La experiencia, capacidad instalada y memoria institucional que deben ser aprovechadas.
- El conocimiento que tiene el país de nuestros productos.
- La imagen corporativa de IICA para el desarrollo de nuevos proyectos.
- Credibilidad y confianza de los clientes.
- Capacidad de convocatoria.
- Volumen de recursos que maneja y facilita el desempeño.
- Captar nuevos convenios para mejorar la efectividad de acción de IICA.
- Recursos humanos a nivel técnico en el país y en la región.
- Nivel técnico y experiencia de los administrativos y consultores que debe ser aprovechado.
- Experiencias innovativas y puntuales en zona de conflicto, ecología y procesos, participativos permite ofertas especializadas.
- La capacidad de integrar países de Latinoamérica.
- Conocimiento del entorno.
- Posibilidad de hacer alianzas con otras entidades internacionales con propósitos comunes.

### **LIMITACIONES**

- Burocracia institucional hace compleja, demorada la ejecución de recursos.
- Competencia cada día de entidades internacionales y nacionales en administración de recursos (mas barata).
- Entorno social y político desfavorable.
- El orden publico.
- Falta de políticas claras con relación al desarrollo rural (estatales).
- Inestabilidad política de los ministros de agricultura.

## **GRUPO LOS ARQUITECTOS**

### **OPORTUNIDADES**

- Se están necesitando instituciones proactivas.
- Colombia es un país agrícola.
- Plan Colombia facilita la asociación con el IICA para la cooperación.
- El equipo técnico dispuesto a la cooperación.
- Percepción positiva de IICA.
- Se tiene equipo técnico con formación y experiencia.
- Infraestructura y capacidad instalada.
- Fuertes vínculos con sectores público y privado.
- Disponibilidad del CECADI.

### **LIMITACIONES**

- Capacidad de negociación.
- Cooperación administrativa y técnica.
- Preinversión CATIs en pre-inversión.
- Actualización de conocimientos y destrezas.
- Procesos de seguimiento y evaluación de impactos más afectivos.
- No se tiene sistematización de experiencias del IICA en otras instancias, por lo cual no se aprovechan.
- Manejo racional y equilibrado del gasto y la inversión.

## **GRUPO PARABÓLICOS**

### **OPORTUNIDADES**

- El seguimiento y evaluación de proyectos sobre desarrollo rural, propuestas para desplazados rurales y sustitución de cultivos, aprovechar las tecnologías informáticas, propuestas para superar la crisis nacional, importancia de lo rural en el plan Colombia, importancia del sector privado como protagonista del desarrollo, ser un organismo internacional con trayectoria en el país, aprovechar el talento humano en las acciones de cooperación interinstitucionales, cambios en la institucionalidad pública, reconocimiento de la capacidad del instituto, mejorar sus mecanismos de coordinación con las entidades del sector rural, los nuevos acuerdos de la comunidad andina, procesos nacionales de mediano y largo plazo, la descentralización, procesos y cambio institucional, organización estratégica, control social.

## LIMITACIONES

- Programación de eventos esporádica y sin continuidad, no se conoce la estrategia corporativa, falta de lineamientos del centro institucional, autonomía de proyectos, desarrollo humano, falta de política de desarrollo y estímulo al capital humano en la AC, no están suficientemente aprovechados los recursos físicos, capacidad técnica, falta gestión financiera y de proyectos, divulgación de la imagen institucional al sector agropecuario y rural, honestidad, eficiencia y dedicación, compromiso institucional y patriótico con el sector agropecuario.

## GRUPO AVES DEL PARAÍSO

## OPORTUNIDADES

- Conocimientos estratégicos sobre agricultura y el medio rural, conocimiento del entorno en el que se trabaja, involucrar todos los grupos étnicos existentes en una región, diseño y ubicación de bienes tropicales de alto valor en nichos de mercado selectos a nivel mundial, temas nuevos estratégicos en industrias forestales de exportación, energía solar y agua potable, capacitación al recurso humano, exportación de campesinos al campo con 100% de seguridad, respaldo institucional y gubernamental, agricultura en la ciudad, vacíos de educación y capacitación en desarrollo rural aplicado a escala nacional, establecer grandes proyectos a nivel humanitario en los países, servicios ambientales, potencialidades en desarrollo sostenible, sostenibilidad de los programas a nivel agrícola (municipal, regional y departamental), potencialidad de recursos financieros, divulgar los proyectos sobre desarrollo rural y reforma agraria, masas críticas y alianzas en temas estratégicos, mayor accesibilidad a los proyectos en coordinación con las alianzas estratégicas, infraestructura adecuada, fusión del conocimiento, la agenda de paz que IICA puede llenar, agricultura orgánica como solución al desplazamiento, seguridad alimentaria y cultivos ilícitos, tecnología de la información, potencialidad agrícola, nueva ruralidad, recurso humano valioso, deseo de mejorar, aprovechar el talento humano.

## LIMITACIONES

- Ausencia de inducción, poco conocimiento del Instituto, la situación social y económica del país, poca profundización en temas como la agricultura tropical, biología elemental y principios agrícolas, atadura al uso de químicos y al monocultivo inducido por los clusters productivos, creencia errada en que la verdad está en la ciencia académica y no en los indígenas, asumir los nuevos retos propuestos (responsabilidad, reconceptualizar el conocimiento agrícola cooperativo), atadura a viejos paradigmas, sistematizar la lectura del entorno, destino de los rendimientos financieros que deberían ser únicamente de la AC, concentración de las fuentes de recursos en el sector público, sistema financiero débil, falta de claridad en procesos de gobernabilidad, falta de aprovechamiento de herramientas para un mejor desempeño, se requiere modernización

del sistema de convenios y proyectos, poca articulación con otras ACs y Centros regionales, decisiones sujetas a política de turno, concentración de decisiones, miedo a opinar y a sugerir, el proceso de evaluación de desempeño personal no se lleva a cabo como debería, competencia interna negativa, pocos procesos de capacitación del capital humano, subutilización de la capacidad del capital humano, desconocimiento de procesos administrativos y su importancia.

## **GRUPO REFLEX**

### **OPORTUNIDADES**

- Infraestructura adecuada, eficiente capacidad de contratación, necesidad de las comunidades rurales, intercambio de conocimientos a nivel hemisférico, difundir conocimientos sobre agricultura orgánica, alianzas a nivel regional, enfoques y tendencias de la agricultura limpia, ubicación geográfica en el continente, la capacidad de convocatoria, alta población rural, Colombia país eminentemente agrícola, medios de difusión y comunicación, talento y capacidades humanas disponibles, credibilidad en la capacidad técnica, experiencia y trayectoria que respalda su funcionamiento, aprovechar el entorno cambiante para modificar su acción, escenarios rurales propicios para posicionamiento institucional, nuevos conceptos y técnicas gerenciales en el mundo, avances de los sistemas informáticos y de comunicación.

### **LIMITACIONES**

- Creer que se tienen recursos propios para la determinación y orientación temática, los recursos de los proyectos no fortalecen otras iniciativas organizacionales, desconocimiento de la educación como factor de posicionamiento en el medio empresarial, pérdida de su propia historia educativa y técnica, carencia de una capacidad propia y estable de investigación de mediano y largo plazo, crisis fiscal que limita la demanda de estudios sectoriales de los sectores público y privado, poca difusión sobre la imagen institucional del IICA, desorientación en uso tecnológico interactivo, uso muy limitado de experiencias de otras ACs e instancias del IICA, así como de entes nacionales o internacionales, baja capacidad de alianzas interinstitucionales, falta acercamiento con autoridades de todo nivel, poco intercambio de experiencias internacionales o organizaciones nacionales, falta presencia a nivel local, falta de capacidad de negociación, poca coordinación de acciones, falta una escuela de alta gerencia para localizar y obtener capitales de trabajo, bajo desarrollo del potencial humano de cooperación técnica, falta de sentido de pertenencia institucional, baja comunicación y organización, alto número de proyectos y poca unión para logro de fines gubernamentales, poder de la tradición sobre la exactitud, poca capacidad para adaptar su acción al entorno cambiante, estilo de dirección autocrático, falta de actitud y acción empresarial, rigidez institucional, falta de autonomía en gestión y manejo de recursos, poca capacidad para crear conocimientos, pérdida de autores y pensadores latinoamericanos en el IICA, conflicto social.

# **DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES**



## **RESUMEN**

### **DESAFÍOS (Asuntos críticos)**

- Recursos financieros propios para preinversión.
- Reconceptualización del conocimiento agrícola.
- Capacidad para crear conocimiento.
- Participación activa y positiva en los grandes debates nacionales e internacionales.
- Sistematización de experiencias.
- Burocracia estatal.
- Entorno político desfavorable.
- Superar las limitaciones que dan la guerrilla y el conflicto armado.
- Definir una posición clara hacia dónde va el IICA y propender por su desarrollo.
- Ausencia de inducción.
- Rigidez institucional.
- Falta de control social y rendición de cuentas.
- Debilidad en procesos de seguimiento, evaluación e impacto.
- Baja flexibilidad para negociar.
- Interferencia de los socios en las decisiones sobre convenios de cooperación.
- Competencia de organizaciones internacionales por la administración de recursos.
- Autonomía en la AC y en los proyectos.
- Actitud, mentalidad y acción empresarial.
- Desarrollo y aprovechamiento del talento humano de la AC.
- Proceso de integración regional.
- Recuperar el espíritu de cooperación técnica mejorando la capacidad de respuesta.
- Generar pensamiento que influya en políticas rurales.
- Desarrollar capacidad de respuesta frente la crisis.
- Capacidad para prever o identificar cuellos de botella.
- Mejoramiento en la calidad de vida de los espacios rurales.

### **OPORTUNIDADES (Síntesis)**

- Proceso de paz.
- Plan Colombia.
- El mandato de la cumbre de presidentes.
- Demanda creciente de ejecución de recursos.
- Captar nuevos recursos externos.
- El entorno cambiante.
- Talento y capacidades humanas disponibles.
- Credibilidad en la capacidad técnica y disponibilidad de recursos humanos calificados.
- Demanda de capacitación a nivel local y regional.
- Proceso de descentralización de políticas nacionales.
- Necesidad de coordinar la acción institucional rural.
- Buen nombre, experiencia, trayectoria y capacidad.

- Posibilidad de hacer nuevas alianzas.
- El CECAD en la evolución de las comunicaciones.
- Nuevos conceptos y técnicas gerenciales.

## **GRUPO PARABÓLICOS**

### **DESAFÍOS**

#### ***“Mejoramiento de calidad de vida en los espacios rurales”***

- Mejorar la calidad de vida en el campo, logrando alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de una agricultura sostenible, ofrecer una cooperación en el manejo de los recursos de los proyectos, incluyendo la asistencia técnica al campesino y al extensionista.

#### ***“Asumir posición y compromiso frente a los cambios”***

- Fortalecimiento técnico y político, lograr brindar el servicio de cooperación técnica en regiones de conflicto armado, sostenibilidad de la misión antes que la sostenibilidad de la estructura, siguiendo continuidad y cumplimiento en los proyectos relacionados con el sector agrícola.

#### ***“Recuperar el espíritu de cooperación técnica”***

- Usar los mecanismos de acción y gestión en beneficio de la misión, siendo sostenibles y recuperando el respeto a nivel institucional.

#### ***Recuperar el espíritu de la cooperación técnica con calidad total para el mejoramiento en la calidad de vida en los espacios rurales en un entorno de cambio.***

#### ***“Calidad total frente al recurso humano y los clientes”***

- Lograr una ejecución del 100% a los recursos externos asignados para cada vigencia, seguimiento, continuidad y cumplimiento en los proyectos relacionados con el sector agrícola.

## **GRUPO LOS ESCAMOSOS**

### **DESAFÍOS**

- Aprovechar y difundir lo positivo que proporcionen nuestros clientes.
- Aprovechar mejor los recursos de nuestros convenios.
- Cumplir con los compromisos adquiridos y asumir nuevos.
- Aunar esfuerzos para ejecutar los recursos existentes.
- Interpretar el entorno y superar los obstáculos que éste plantea, para facilitar la cooperación.
- Promover los programas que se adelantan.
- Trabajar en forma coordinada con todas las instancias del IICA.
- Mejorar constantemente la oferta institucional y calidad de la cooperación.
- La modernización administrativa y financiera de la AC.
- La competitividad y el desarrollo técnico.
- Visión prospectiva.
- La reorganización y reordenamiento del sector rural en el post- conflicto.
- Afrontar el nuevo ordenamiento territorial.
- Ayudar a erradicar la pobreza en el campo.

## **GRUPO AVES DEL PARAÍSO**

### **DESAFÍOS**

- Fortalecimiento de equipos y procesos para los convenios de cooperación.
- Procesos integración regional.
- Desarrollar capacidad de respuesta ante la crisis.
- Lograr un verdadero trabajo en equipo logrando compartir experiencias que conlleven a un excelente desempeño.
- Mejorar los procesos administrativos de capital humano y negociación en aras de ejecutar solamente los planes que cumplan con el objetivo o misión del IICA.
- Desarrollo fronterizo Colombo –Venezolano.
- AGENDA DE PAZ: lograr los objetivos con un acuerdo mutuo, nos conllevaría a un desarrollo territorial agrario.
- EDUCACION: Una Colombia educada sería, con otro horizonte, con unas metas bien definidas, con pensamientos y objetivos claros, encaminados a la superación progresiva. Así se contribuiría a que Colombia sea competitivo y entre a formar parte de los países desarrollados.
- Tener propuestas de solución para la paz, los cultivos ilícitos y el desplazamiento.
- Propiciar en el equipo técnico la generación de un trabajo que genere resultados, sin que el único objetivo sea la ejecución de recursos.

- **Conseguir el posicionamiento que definimos, seis meses a partir del taller.**
- **Lograr crear conciencia del quehacer de la Institución.**
- **Legalización de proyectos a corto plazo.**
- **Concretar proyectos con términos claros y desarrollando todos los procesos en forma ágil y pertinente.**
- **Difundir el impacto de nuestra cooperación.**

# PLAN DE TRABAJO



## **INTEGRANTES DE LOS GRUPOS RESPONSABLES DE ELABORAR EL PLAN DE TRABAJO**

### **GRUPO EDITOR**

Blanca Aranguren, Cleotilde Montero

### **REPOSICIONAMIENTO COOPERACION TÉCNICA**

- Roberto Forero, Jairo Cano, Andrés Novoa, Aníbal Álvarez, Antonio Hernández, Rafael Echeverri, Gilberto Mendoza, Luz Stella Rodríguez, Luis Fernando Restrepo

### **SOSTENIBILIDAD ANTE CAMBIOS ENTORNO**

- Hernando Palomino, Myriam Gutiérrez

### **DESARROLLO FRONTERIZO**

- Nelson Rivas, Fabio Bermúdez, Roberto Forero

### **MEJORAMIENTO INTERNO**

- Nelson Poveda, Luz Yanibe Gómez, Pilar Ferreira

### **GRUPO DESAFIO**

#### **DESAFIO (a)**

- Rafael Echeverri, Aníbal Álvarez, Andrés Novoa, Cleotilde Montero, Jairo Cano, Roberto Forero, Antonio Hernández, Luz Stella Rodríguez, Gilberto Mendoza

#### **DESAFIO (b)**

- Martha Cano, Nelson Poveda, Gustavo Jaller, Myriam Rodríguez, Olga Lucia Amado, Ruth Mery Rincón, Hernando Palomino, Luz Yanibe Gómez, Carmen Julia Rivera

#### **DESAFIO (c)**

- Pilar Ferreira, Saúl Rodríguez, Orlando Poveda, Abel Otalora, Myriam G
- Maire González, Gladys Soche, Mercedes de Muriel, Carmen Santos

#### **DESAFIO (c2)**

- Yolanda Calderón, Martín Camargo, José Vicente Suárez

#### **DESAFIO (f)**

Nelson Rivas, Fabio Bermúdez, Larry Boone, Luis Fernando Restrepo, Fabiola García, Blanca Aranguren

## **GRUPO (A)**

### **1. ASUNTO CRÍTICO**

- Débil articulación entre estamentos de poder del IICA.
- Desarrollar una capacidad política para la agricultura, dados los cambios del entorno.
- Falta de capacidad para reaccionar ante los cambios del entorno.

### **2. ROL**

- Contribuir al fortalecimiento institucional del IICA.
- Apoyar los procesos de generación de políticas.
- Mejorar las acciones de cooperación técnica.

### **3. CAPACIDADES**

- Liderazgo.
- Recursos financieros para preinversiones.
- Capacidad de ejecución.
- Tener socios públicos y privados.

### **4. LIMITACIONES**

- Falta de una política de gestión de iniciativas.
- Falta de claridad sobre lo estratégico para la cooperación.

### **5. PUNTO DE APALANCAMIENTO**

- Una política que abra el acceso a la gestión de iniciativas, para la generación de pensamientos y acciones de desarrollo.

### **6. ACTIVIDADES**

- Hacer vitrinas de agricultura que apoyen la capacidad propositiva para el desarrollo rural.
- Adoptar una política interna en la AC avalada y apoyada por la Sede Central.
- Propiciar la formación de una cultura de pensamiento en la AC.
- Normatividad y uso de recursos (físicos, humanos y financieros).

### **7. RESULTADOS**

- Ideas y propuestas de políticas que elevan la imagen del IICA como ente propositivo.
- En operación, condiciones que propicien formar una cultura de pensamiento en la AC.

### **8. RESPONSABLES (Grupos de trabajo A y C)**

Representante, Andrés Novoa, Aníbal Alvarez, Rafael Echeverri, Roberto Forero, Gilberto Mendoza, Saúl Rodríguez, Antonio Hernández y Cleotilde Montero

### **9. CRONOGRAMA: Julio/diciembre**

## **GRUPO (B)**

### **ARQUITECTOS**

- Fomentar políticas para el desarrollo del talento humano, la participación para el trabajo en equipo y la capacitación continua.

### **PARABÓLICOS**

- Mejorar la comunicación y comprensión interna, así como crear sinergia.
- mantener su posicionamiento como ejecutor de acciones de cooperación vía convenios, crecimiento y eficacia de la AC, buscar mecanismos de respuesta a la demanda actual para no irse excluyendo del mercado.

### **AVES DEL PARAÍSO**

- Promoción por calidad y productos de desempeño, Tolerancia, Reconocer que la otra persona tiene defectos y virtudes, La cultura, Reconocimiento a su creatividad, innovación y propuestas de nuevos negocios, Trabajar con conciencia social. Uno de los valores sería la organización que se vería proyectada en los resultados, Claridad en el momento institucional.

### **REFLEX**

- Gerencia de calidad, Construir una cultura de cambio organizacional, Ejecución inmediata de recursos actuales, Contar con un plan operativo aprobado al momento de firmar el convenio con el fin de comenzar a ejecutar los recursos en un corto plazo, Retomar la cooperación técnica, Responder ágil y oportunamente a los compromisos adquiridos mediante planes de acción inmediatos, Realizar la explotación actual de los recursos que tiene el IICA con el fin de mejorar su imagen e incrementar sus recursos, Renegociar estructura operativa convenios.

### **GENERAL**

- Desarrollar capacidad total, mejorar la atención al cliente, mostrar resultados ante los desafíos, mantener una política innovación y nuevos desarrollos.

## **MEJORAMIENTO INTERNO**

- Consolidar nuestro posicionamiento como socios ideales, Como generar nuevos convenios teniendo en cuenta la economía del país, Actuar en nuevos ámbitos donde se pueda dar cooperación, Búsqueda de nuevos mercados, Búsqueda de nuevos recursos económicos, Supera la atención al cliente.

## **COMPETITIVIDAD**

- Preparamos para nuevos retos, Reorientar, redefinir y flexibilizar acciones y estrategias hacia los nuevos retos y condiciones que se ponen en escena en el sector rural, Aprovechar el presente para lograr un mejor futuro, Competitividad y calidad, Captación de nuevos recursos, Identificación de nuevos escenarios y acción, Prepararse para los cambios políticos y sociales, DESAFIO: generar credibilidad como socio e iniciativas de desarrollo.

## **CAPACIDADES NECESARIAS**

- Capacidad técnica y administrativa, Conocimiento actual y futuro del entorno, Capacidad de aprendizaje, Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad de planeamiento estratégico "PAES", BUENAS ALIANZAS, Capacidad de negociación, Capacidad de creatividad e innovación, Capacidad de flexibilidad y adaptación, Capacidad de potenciar el talento humano, Capacidad de optimizar recursos físicos y presupuestales.

## **ACTIVIDADES**

- Alternativas de nuevas modalidades que den estabilidad, Estudio jurídico, económico de posibilidad de nueva contratación, Toma de decisiones respecto a dichas contrataciones, Recopilación de información.

## **APALANCAMIENTO**

- Nueva modalidad de contratación con el mismo costo.

## **LIMITACIONES**

- Símbolo de éxito en el IICA es el monto de recursos manejados, inestabilidad en el centro técnico y representación, Ausencia de herramientas de planeación y evaluación.

## **RESULTADOS**

- Alternativas identificadas, Factibilidad jurídica económica de cada alternativa, Mínimo equipo estable, Crear nuevos convenios con mas entidades, Potenciar nueva imagen institucional creadora de soluciones, Aprovechar las oportunidades que nos brinden los ministros para adquirir convenios, Aprovechar nuevos recursos pero negociando mejor los convenios para que el IICA tenga mayor ingerencia en su orientación y en su agilidad para ejecutar, Los programas de corto y largo plazo para reactivación del campo (plan Colombia y nuevas inversiones), Recuperar el espíritu de cooperación técnica con calidad total para el mejoramiento en el nivel de vida de los espacios rurales en el entorno de cambio, Planteamiento de acciones frente al proceso de globalización y el atraso relativo agropecuario nacional, Futura demanda en el área de biotecnología aplicada, y derechos de propiedad asociados.





- Representatividad de actores.
- Los productos esperados.
- Tomar conciencia que el IICA somos "todos".
- La perspectiva de cambio que ésta induce.
- La integración y compartir experiencias.
- Interesante las propuestas que generaron los grupos.
- Algunas innovaciones del método.
- Muchas expectativas.
- Llevar a la práctica lo desarrollado en el taller.
- Nuevos escenarios y actividades.
- Contar nuevamente con el apoyo de los facilitadores.
- Programar oportunamente un evento de seguimiento a esta jornada.
- Concretar compromisos y acompañamiento a propuestas de acción.
- Deben equilibrarse los grupos para tener diferentes puntos de vista.
- Inducción sobre metodología para trabajar en equipo.
- Seguimiento por parte de los facilitadores a la AC, para el trabajo de equipo.
- Invitar a todo el personal (de planta y asociado) a este tipo de eventos.

## ASPECTOS POSITIVOS

- El profesionalismo, interés y ánimo de los facilitadores.
- La visión global sobre la institución y reflexión sobre los problemas, posibles soluciones, y conocimiento de las fortalezas y necesidades existentes.
- La participación de la Sede Central y del CRA.
- El reconocimiento de la calidad del Capital Humano.
- La buena disposición a la colaboración.
- Conocimiento mutuo de la tarea administrativa.
- La participación grupal, integración y sentido de pertenencia generados.
- Mejorar la integración de conocimiento.
- Flujo de ideas del grupo.
- Excelente manejo de tiempo.
- Reunión realizada para apoyar al IICA y su personal.
- Apertura a la expresión de ideas, juicios y opiniones.
- Sistema tabulado y lectura de la araña.
- Tener una visión más real del IICA en Colombia.
- Buenas ayudas.
- Un muy buen relacionamiento.
- La convivencia y nuevas experiencias.
- El cumplimiento.
- El propósito de mejoramiento.

## ASPECTOS NEGATIVOS

- Corto tiempo para la realización del evento.
- Dispersión temática.
- Apoyo a intervenciones parciales.
- Falta mayor precisión en algunos ejercicios.
- Falta participación de varias técnicas de la AC.
- Confusiones personales y colectivas no superadas.
- Ausencia de reflexión sobre el IICA en su conjunto y su relación con la AC.
- Limitación de tiempo para la participación en plenaria.
- Grupos desequilibrados.

## ASPECTOS INTERESANTES

- Sacar frutos de la reflexión.
- El resultado de la araña.
- La libre expresión.
- Participación grupal e individual activa y la calidad de los integrantes.
- Interesante el reposicionamiento de la cooperación técnica.
- La propuesta frontera.
- Operatividad de la solución a lo crítico.
- Las diversas opiniones sobre los temas.
- Debates en plenario sobre la AC.
- Intercambio de ideas y conceptos.
- Chispazos de cerebro colectivo.
- Aprendizaje para trabajar en grupo.



**OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA  
JORNADA DE REFLEXIÓN**

- Convenios firmados, Estudios elaborados, Proyectos ejecutados, M3 de agua propicios y recuperados.

## RECURSOS

- Reuniones de Maracaibo y Dpto Ayacucho.
- Reuniones de Maicao y Uribia.
- Iniciación proyecto 2002.

## CRONOGRAMA

- Cancillerías, PROCIANDINO, Responsables en presentación de propuestas AC-PROCIANDINO.

## RESPONSABLES

**GRUPO (c)**

**ASUNTO CRITICO**

**NACIONAL**

- Organización articuladora para soporte técnico.
- La no existencia de un oramiento legal vinculada para IICA.
- Manejo de los recursos naturales (escasez y calidad del agua).
- Sistematización de experiencias.
- Capacidad de ser reconocidos por las cancillerías como organismo prestador de servicios de cooperación en este ámbito.

**REGIONAL**

- No existe un organismo técnico que sirva de articulador entre cancillerías en recursos naturales y desarrollo agropecuario.
- Posibilidad de cooperación de la AIC y CATIE.
- Espacio que dejó la OEA.
- Comisiones existentes presidenciales de integración frontera.

**RECOMENDACIONES**

**DIFUSIÓN**

- Nuevos escenarios de alianzas estratégicas intersectorial.
- Hacer vitrinas de agricultura, de aplicabilidad universal, que evidencien el impacto de nuestra cooperación.

**ASUNTOS FRONTERIZOS**

**ACTIVIDADES**

- Recopilación de información, Formulación propuesta río Táchira, Preparar presentaciones sobre capacidades experiencias y propuestas del IICA, Operacionalizar grupo de expertos en el tema, Proyecto de certificación IICA, Formulación de nuevos proyectos, Negociación como ejecutores de proyectos.

**RESULTADOS**

- Ejecución proyecto río Táchira, Ejecución proyecto carraipia-paraguachon, Propuesta final presentada a gobierno alemán.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Sede Central Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: (506) 216-02-22 /  
Fax (506) 216-02-33 / Dirección electrónica (Internet): [iicahq@iica.ac.cr](mailto:iicahq@iica.ac.cr)