

IICA
14
91

IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA
04 DIC. 2000 *
RECIBIDO



I I C A
BIBLIOTECA VENEZUELA

* 04 DIC. 2000 *

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIONES

PARA LA AGRICULTURA (IICA)

**LINEAMIENTOS PARA UNA ESTRATEGIA
DE CAPTACION DE RECURSOS**

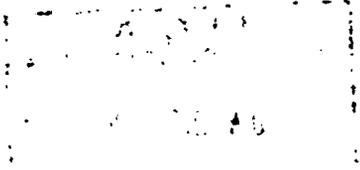
DIRECCION DE RELACIONES EXTERNAS

DIVISION DE CAPTACION DE RECURSOS EXTERNOS

JUNIO, 1995

00004466

11CA
E14
291



LINEAMIENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE CAPTACION DE RECURSOS

1. La Evolución Reciente de las Fuentes de Recursos Externos

Tradicionalmente la operación de los programas de cooperación del Instituto se ha venido apoyando en cuatro fuentes de financiamiento: i) las **Cuotas** que aportan los países miembros, ii) los **Recursos Externos** que depositan en el Instituto tanto los organismos de cooperación internacional como de los propios países miembros para proyectos específicos, iii) los ingresos que se obtienen para cubrir los **Costos Administrativos y Técnicos Indirectos (CATI's)** asociados a los proyectos de cooperación, y iv) los **Ingresos Misceláneos** que se registran por la venta de bienes y servicios, de activos depreciados y los productos financieros.

En particular, las cuotas y los recursos externos han constituido el sustento básico de los proyectos de cooperación ejecutados. Las participaciones relativas de ambas fuentes de financiamiento han venido evolucionando favorablemente en el pasado, aunque el mayor dinamismo de los recursos externos, en especial de su componente de "recursos propios de los países miembros", los ha llevado a acrecentar de manera sostenida su participación en el total de recursos externos negociados anualmente, reportando un porcentaje promedio de participación del 80%.

Los CATI's y los ingresos misceláneos, por su parte, también han tenido un crecimiento sostenido, llegando a alcanzar en conjunto un 5.2% en el total de los ingresos del Instituto; aunque hasta ahora su significación en términos de la cooperación operada ha sido casi nula.

No obstante, estas fuentes tradicionales de recursos muestran en el presente evidentes signos de debilitamiento que, de proyectarse al futuro próximo sin haber logrado consolidar renglones alternativos de apoyo, podrían restringir seriamente la capacidad del Instituto para operar proyectos de cooperación técnica en beneficio de los países miembros. De una parte, **Los Recursos Cuota** han alcanzado en su nivel actual un "techo" que, según lo han expresado repetidamente los representantes de los Países Miembros ante los Organos de Gobierno del Instituto, solo podrá ser superado para compensar las pérdidas de poder adquisitivo que sufre el dólar como consecuencia de la inflación.

A su vez los **Recursos Externos**, presentan dinanismos diferentes en sus dos componentes, pero ambos muestran una riesgosa tendencia a reducir sus aportes a la cooperación técnica.

- Los Recursos de la Cooperación Internacional, que en importancia por su monto son el segundo componente del renglón de recursos externos y que se caracterizan por destinarse casi en su totalidad a financiar acciones de cooperación técnica, sólo llegaron a representar alrededor del 20% del total de recursos concertados entre 1986 y 1993. Más grave aun es que sus participaciones anuales en el total de los recursos externos operados tendieron a decrecer de manera acelerada en los últimos años, habiendo pasado de representar el 47% en 1990, a un reducido 5.1% en 1993.

En el contexto externo esa pérdida de dinamismo es atribuirle principalmente a cuatro factores: a) Las restricciones financieras que enfrentan la mayoría de las agencias y organismos internacionales de cooperación; b) La menor prioridad que ahora confieren a la cooperación con los países de América latina y el Caribe (ALC); c) La pérdida de importancia relativa del sector agropecuario como eje del desarrollo, y d) La marcada preferencia que en la actualidad muestran los organismos internacionales por trabajar la cooperación por la vía bilateral, en detrimento de los mecanismos multilaterales.

- Los Recursos Propios de los Países Miembros, cumplieron con creces el papel de amortiguador de la caída registrada en la cooperación internacional durante el período. Sin embargo, los programas y proyectos de cooperación técnica no se beneficiaron en la misma medida, ya que como se señaló antes, buena parte de esos fondos -casi un 30%- fué depositada en el Instituto para su administración, sin que implicara responsabilidad técnica. Esta situación, aunada al hecho de que los fondos que los países sí depositan para la ejecución de proyectos de cooperación técnica se etiquetan desde su origen a fines específicos, impone límites cada vez más estrechos a la posibilidad de que el Instituto influya en el orden de prioridades sectoriales, convirtiéndose en un mero ejecutor de las acciones que le son encomendadas.

2. Los Objetivos de la Estrategia de Captación de Recursos.

La instrumentación de las prioridades de cooperación señaladas en el Plan de Mediano Plazo 1994-1998, en apoyo al desarrollo agropecuario y la modernización de los pequeños productores de los países miembros, en el marco de las tendencias restrictivas comentadas, plantea la necesidad de captar crecientes cantidades de recursos externos durante ese período, a fin de hacer efectivo el logro de los objetivos del PMP. Con ese propósito, la estrategia de captación de recursos se orientará en torno a cuatro objetivos básicos:

- Obtener el mayor provecho posible de los espacios de cooperación que ofrecen las fuentes tradicionales de fondos, con la intención claramente definida de revertir la tendencia decreciente, e incrementar la participación de la cooperación internacional en el total de recursos.
- Diversificar las fuentes de fondos promoviendo la instrumentación de nuevos mecanismos de financiamiento, y adecuando los programas de cooperación que se lleven a cabo.
- Hacer eficiente el uso de los fondos disponibles, tanto en términos de los destinos a los que se apliquen, como de la racionalidad de los costos que cubran, a fin de lograr "hacer más cooperación con los mismos recursos".
- Incrementar los rendimientos de los recursos que se operen, y generar cada vez mayores recursos adicionales a través de los servicios que se brindan y los productos que se ofrecen.

3. Lineamientos de Política para las Fuentes Tradicionales de Fondos.

En relación con las Fuentes Tradicionales de Fondos se aplicarán distintas medidas de política que en unos casos estarán directamente orientadas a incrementar la captación de recursos, y en otros se encauzarán a lograr una mayor incidencia en los objetivos del desarrollo.

3.1 Los Recursos Cuota.

Como se dijo, esta fuente de recursos prácticamente no ofrece ninguna posibilidad de incrementar sus aportes a los montos totales de recursos que opera el Instituto cada año. En consecuencia, las medidas de política en este renglón se orientan a hacer cada vez más eficiente su uso, a través de una adecuada identificación de sus destinos y la mayor racionalización de los gastos. Estas responsabilidades competen a diferentes Unidades de la Sede Central (DIPRAT, FINANZAS, etc).

3.2 Los Recursos Externos.

Las medidas de política que se aplicarán en relación con las fuentes de recursos incluidas en esta categoría son:

3.2.1 Los Recursos de la Cooperación Internacional.

Para incrementar la captación de recursos provenientes de los organismos y agencias de cooperación, la tarea de promoción se orientan a aprovechar las siguientes oportunidades que prevalecen en la actualidad en el ámbito internacional:

- Aunque limitados, hay en casi todas las agencias internacionales de cooperación fondos disponibles para temas específicos, entre los que tienen particular importancia la sostenibilidad, los recursos naturales, el medio ambiente, la pobreza y la mujer.
- Se encuentran en proceso de revisión los mecanismos y conductos que en los años recientes habían sido privilegiados para canalizar la cooperación técnica internacional. Las ONG's no han dado los resultados que se esperaban y ahora los propios gobiernos de la región están mas activos y directamente involucrados con la ejecución de la cooperación internacional.
- Las agencias de cooperación y financiamiento han revalorado las capacidades institucionales de los gobiernos para operar la cooperación internacional.
- La iniciativa de integración económica comercial de las Américas, abre diversas vías de acceso a la cooperación, en términos de las tareas preparatorias que los países deben cumplir, así como por la homologación de las políticas económicas que se requiere.
- Algunos Países Miembros del Instituto han sido privilegiados por las Agencias de Cooperación y Financiamiento para ampliar sus programas de cooperación, hacia proyectos de desarrollo (Bolivia, Haití, Nicaragua, Surinam, entre otros).
- Hay una declarada decisión de parte de las autoridades del Instituto por constituir a los recursos externos en una de las bases mas importantes para el desarrollo de la acción institucional.

Así mismo, el propio Instituto ha acumulado distintas **fortalezas** que pueden servir de bases a las tareas de promoción, entre las mas importantes destacan: a) El Instituto ha tenido un buen prestigio en el contexto internacional, como agencia especializada en el sector agropecuario y el desarrollo rural; b) A la fecha se han invertido importantes esfuerzos por consolidar vínculos de trabajo con casi todos los organismos que operan la cooperación para el desarrollo; c. Se dispone de una amplia capacidad de operación en toda la región, a través de las 33 Agencias de Cooperación Técnica; d) Se poseen estrechos lazos de cooperación con las autoridades de los sectores agropecuarios de los Países Miembros, que se ha venido ampliando hacia los sectores privados, y e) Se dispone de un sólido acervo conceptual, metodológico e instrumental en los temas del desarrollo agropecuario y rural.

Estos importantes activos institucionales permiten ahora aplicar una estrategia de captación de recursos que, en cuanto a las fuentes, los medios, los objetivos y las metas de la cooperación, se operará mediante medidas de "ajuste fino", sin pretender "ir a todas" de manera errática, ni empezar de cero en las tareas de promoción.

Las vías para instrumentar esta estrategia son:

- Continuar promoviendo en el contexto internacional el importante potencial que tienen las actividades agropecuarias para el desarrollo económico y social en ALC, y el papel que puede desempeñar el Instituto como organismo de cooperación especializado, de cobertura regional.
- Promover de manera prioritaria los proyectos que se relacionen con la modernización productiva, la integración económica, la pobreza rural, la sostenibilidad y el medio ambiente, que se privilegian en el PMP, en especial los que coincidan con los propósitos de desarrollo de los países miembros, y cuenten por lo tanto con un activo respaldo de su parte.
- Definir las tareas de promoción a realizar, los proyectos a promover, las agencias y organismos con los cuales establecer contacto, de la manera que mejor garantice el éxito, en el más corto plazo, y con el menor costo posible.
- Las tareas de promoción de recursos se llevarán a cabo de manera descentralizada y participativa, manteniendo una ágil coordinación central que evite traslapos, recurrencia desorganizada a las mismas fuentes de fondos y desperdicio de recursos.
- Los Representantes del IICA en los países que sirvan de sede a organismos internacionales de cooperación, serán responsables de las relaciones que el Instituto mantenga con ellos. Así mismo, serán responsables también de la promoción de sus propios proyectos ante las representaciones de los organismos que operen en sus países, una vez que se hubiera convenido con la Sede Central del IICA la estrategia a seguir.
- Las representantes del IICA tienen la importante tarea de dar contenido de proyecto a las demandas de los países miembros que habrán de promoverse ante los organismos internacionales. De igual manera, tienen el compromiso de promover la participación de las autoridades de los países miembros en la promoción de los fondos.
- Ningún proyecto deberá promocionarse ante los organismos internacionales de cooperación por parte del Instituto si no cuenta con el respaldo activo de los países involucrados.

- **Convenir renovados acuerdos de cooperación con las agencias internacionales de financiamiento, especialmente con el BID y el FIDA, sobre la base de las experiencias positivas que se han tenido y nuevos mecanismos de trabajo que incorporen al Instituto a la ejecución de los proyectos que financian en los países miembros.**
- **También con el BIRF se tendrán que definir mecanismos de trabajo eficientes que permitan la participación del Instituto en la ejecución de los proyectos de desarrollo agrícola considerados en los préstamos que otorgan a los países miembros. Similar propósito se buscará en las relaciones de trabajo que se establezcan con otros organismos financieros de carácter regional como el BCIE, CDB, CAF, FONPLATA, entre otros.**
- **El establecimiento de alianzas estratégicas con otros organismos, incluyendo los de carácter Multilateral, las ONGs, las Universidades y las Fundaciones resulta de la mayor relevancia para abordar tareas de cooperación conjuntas, especialmente relacionadas con el desarrollo del pensamiento estratégico, la definición de políticas y la elaboración de estudios y metodologías, de alcance regional y hemisférico.**

3.2.2 Los Recursos de los Países Miembros.

Los fondos que los Países Miembros han venido depositados en el Instituto han llegado a constituirse en los años recientes en la mayor fuente de recursos, tanto por la elevada proporción que han llegado a representar (alrededor del 80% del total de recursos externos operados en el período 1986-1994), como por la acelerada tasa de crecimiento que reportan (cerca al 23% promedio anual).

No obstante que estos fondos tienen desde su origen destinos específicos y tienden a privilegiar la administración sobre la cooperación técnica, resultan de suma utilidad para el Instituto, en tanto que incrementan por la vía directa el volumen de la cooperación que se opera, y propician también un efecto multiplicador de la cooperación técnica a través de los cada vez abultados montos de CATI's que generan. En razón de ello:

- **Se promoverá una mayor colocación de fondos en el Instituto por parte de los Países Miembros, destacando la utilidad que ofrece éste mecanismo para compensar la rigidez de los montos de cuotas.**
- **Se procurará convenir con los Países Miembros esquemas de utilización de los productos financieros de esos fondos que reporten un mayor beneficio a los programas de cooperación del Instituto, como podría ser el cubrir con los intereses generados parte de los gastos fijos de las Oficinas (rentas y otro tipo de gastos), liberando los recursos previamente asignados para incrementar la cooperación técnica.**

- Una premisa que habrá de orientar la promoción de estos fondos es que de manera invariable se debe inducir a que el Instituto participe en los proyectos de los países aportando su capacidad técnica, evitando en lo posible la función de administradores de los fondos.
- A los Representantes del IICA en los países, compete el papel más relevante, ya que son los responsables de promover estas modalidades de cooperación y la adopción de los mecanismos orientados al fortalecimiento de la capacidad técnica en torno a estos proyectos.
- Dos requisitos son fundamentales para lograr esos propósitos: la excelencia en la calidad de los servicios técnicos que presta el Instituto, y la agilidad y eficiencia en la administración de los fondos que se le confieren.

3.3 Los Costos Administrativos y Técnicos Indirectos (Catis).

Los Catis que se cobran por la administración de los recursos depositados en el Instituto y la cooperación técnica que se brinda a solicitud expresa, tanto de países miembros como de países donantes y organismos internacionales de cooperación, desempeñarán un papel de creciente importancia en el financiamiento de las acciones de cooperación, habida cuenta de los montos que ya alcanzan en el presente y los niveles que pueden llegar a reportar.

3.4 Los Ingresos Misceláneos.

Esta fuente de fondos que incluye los ingresos que se reciben por la venta de productos y servicios propios, de activos depreciados, otros servicios, y los productos financieros, hasta ahora han jugado un papel limitado a complementar algunos gastos, pocas veces relacionados con las acciones de cooperación técnica. Aquí sólo se destacan los aspectos relacionados con la "venta de productos y servicios", por los montos que pueden llegar a reportar.

Al respecto, es necesario incrementar los ingresos por este concepto, para lo cual podrían ofrecerse mayores servicios a la disposición de los usuarios, especialmente los productores, como pueden ser sistemas de cómputo y bases de datos que hubieran sido desarrollados con ese propósito, pero muy en especial los servicios de consultoría. Estos servicios se podrían venderse para organizaciones de productores avanzadas preferentemente.

4. Lineamientos de Política para las Fuentes No Tradicionales de Fondos.

En este apartado se presentan varias iniciativas que pueden apoyar la consecución de fondos para el financiamiento de las acciones de cooperación del Plan de Mediano Plazo, cuya característica es que en la actualidad no se emplean regularmente como fuentes de fondos en el Instituto, por lo que en algunos casos no se registran experiencia al respecto. Se incluyen aquí propuestas relacionadas con asociaciones corporativas, el uso de fondos de capital semilla, el uso de fondos en fideicomiso, la venta de servicios y productos técnicos, la ejecución de proyectos cofinanciados y los aportes provenientes de nuevos países y organismos observadores.

4.1 Proyectos de Cooperación Técnica Horizontal (PCTH).

Se promoverá de manera sistemática la concertación de acuerdos de este tipo de cooperación entre países miembros, organizaciones de productores y el IICA, como un mecanismo que permita transferir y replicar a bajo costo las experiencias exitosas que en las áreas de concentración temática que privilegia el PMP han desarrollado algunos países y organizaciones de productores, a otros que menor avance relativo hubieran registrado en esos renglones. Para ello,

- Las Oficinas en los países, con participación de los técnicos de los programas, identificarán proyectos exitosos a transferir; concertarán con las dependencias oficiales la integración de los PCHT, precisando los objetivos, metas de las acciones y las responsabilidades de las partes.
- Los técnicos de los programas IICA que participen en estos proyectos servirán de enlace entre las dependencias oficiales y las organizaciones de productores que transfieran las experiencias, y las dependencias oficiales y las organizaciones de productores de los países receptores.
- El IICA podrá comprometer en este esfuerzo, además de su capacidad de gestoría, la promoción e infraestructura operativa en los países que se involucren y algunos fondos de cooperación para cubrir parte de los pasajes y viáticos de los productores.
- Se promoverá que las dependencias oficiales participantes, sobre todo de los países de mayor tamaño y capacidad económica, absorben los costos de movilización de sus técnicos, y parte de los costos de los productores, si fuera el caso.
- Se promoverá también que los países y las organizaciones de productores receptores de los PCTH compartan también parte de los costos de estadía de los productores que se movilizarán bajo este programa.

- El IICA documentará estas experiencias para su divulgación y promoción en otros países que se considere posible llevarlas a cabo, para lo cual promoverá asociaciones específicas con otros organismos de cooperación, y algunos centros de investigación y enseñanza, y ONG's.
- Los PCTH que se hubieran promovido para llevarse a cabo en un año determinado se detallarán en los correspondientes programas operativos anuales de cada Oficina, y los recursos de cooperación que se aprueben serán intransferibles.

4.2 Asociaciones Corporativas.

Para compartir costos en proyectos de cooperación de amplio alcance, se procurará concertar la formación de asociaciones corporativas con otros organismos internacionales, sobre la base de las ventajas comparativas que los organismos que se involucren hubieran desarrollado. Un requisito importante es que estas asociaciones se formen en torno a proyectos de desarrollo que cuenten con una sólida base de aceptación en los países miembros. En estos casos se formarán consorcios en los cuales:

- El IICA podría asumir costos en las etapas de promoción de la idea y formulación del perfil del proyecto.
- Otras agencias de cooperación, organismos de investigación, de desarrollo conceptual y de políticas, dependencias oficiales nacionales y algunas ONG's podrán aportar recursos para la ejecución del tramo del proyecto que sea de su interés.
- Los recursos que cada parte aporte se podrán manejar bajo un fondo común que podría ser administrado por el IICA, quien asumirá también la responsabilidad técnica global del proyecto.
- En los casos en que el consorcio lo considere conveniente, se podrán cobrar algunos de los servicios que proporcione el proyecto, especialmente los que puedan reeditar beneficios económicos directos a los interesados, con el fin de ampliar el alcance de las acciones de cooperación.

4.3 Fondo de Capital Semilla.

Con el propósito de ampliar la capacidad financiera y operativa del Instituto, se analizará la posibilidad de formar un "Fondo de Capital Semilla", que se destinaría a promocionar su participación en la fase de ejecución de los proyectos de desarrollo e inversión que los países miembros establezcan con las entidades financieras internacionales, para el desarrollo agropecuario y la modernización de los pequeños productores.

- Con ese fin, se apoyaría a los países que estén en proceso de negociar préstamos con organismos financieros internacionales para la realización de algunos de los estudios que se requieren en la fase de preinversión, de manera que puedan cumplir con oportunidad y calidad los requisitos del financiamiento.
- El IICA podría concertar, tanto con la fuente financiera como con el país contratante del crédito, un compromiso "en firme" que amarre su participación en la fase de ejecución del proyecto, destacando el hecho de que la mayor capacidad operativa que logrará el Instituto por esta vía podrá ser en beneficio directo del país involucrado en el crédito. Para concretar este mecanismo habría que:
 - . Identificar los recursos que el Instituto ya viene manejando en torno a este eje de preinversión-inversión, y constituir el "Fondo de Capital Semilla", estableciendo sus reglas de operación. Particular atención se dará al manejo financiero en cuanto a la revolvencia de los recursos que capte el Fondo y el cobro y destino de Cati's, para asegurar el autofinanciamiento de sus operaciones.
 - . Promover activamente con los Países Miembros esta modalidad de participación del Instituto en sus negociaciones con las entidades financieras.
 - . Establecer los compromisos de la cooperación que se requieran especialmente con el BID, FIDA, BIRF, CDB, BCIE, CAF y el PNUD.
- Al interior del IICA se definirá y establecerá el mecanismo de coordinación y participación de las diferentes áreas que se involucren: CEPPI, Direcciones de Programa y Area, CIDIA, y las Oficinas en los países.
- El esquema de operación interno se organizará en torno a la coordinación DIPRAT/CEPPI-Oficinas, bajo mecanismos descentralizados de ejecución que estimulen la participación de los Programas.

4.4 Venta de Servicios y Productos Técnicos.

En este caso se entiende por **servicios técnicos** las asesorías, consultorías, la capacitación y administración de fondos remunerados que las unidades del Instituto y sus funcionarios pueden proporcionar a quienes les interese, aprovechando los desarrollos estratégicos y conceptuales, la información y/o el instrumental metodológico del Instituto y su capacidad para ampliarlos y reproducirlos con relativa facilidad a través del importante capital humano de que se dispone. En los **productos técnicos**, se incluye el material bibliográfico y documental que se genera regularmente, sistemas de información específicos, material audiovisual para capacitación, encuestas de campo, entre otros, que ya se tienen o se pueden desarrollar a solicitud. Para llevar a la práctica estas iniciativas habría que:

- Analizar la normatividad vigente, jurídica y administrativa para garantizar que se apegan a lo establecido, pero se propondrán las adecuaciones normativas que fueran necesarias a los correspondientes órganos de decisión, para operativizar esta propuesta en su mayor amplitud posible.
- Adoptar una normatividad especial sobre derechos de autor.
- Instrumentar las adecuaciones que requieran los procesos administrativos, programáticos y de manejo financiero para posibilitar una eficiente operación de estos servicios, en términos de su agilidad, oportunidad, calidad y redituabilidad.
- Instrumentar una rigurosa contabilidad de costos para fijar los precios de los servicios y productos técnicos en el nivel más adecuado, sin que impliquen subsidios de otras fuentes, en particular cuotas, y que garantice un margen de ganancia razonable para estas actividades.
- Definir una política especial para manejar los fondos que se generen por este medio, pero la premisa básica será que, una vez cubiertos los costos asociados a estas medidas, los montos restantes se aplicarán como fondos de capital semilla o fondos de fideicomiso, para apoyar acciones que a su vez sean redituables.
- En particular, la venta de los servicios técnicos se podría promover:
 - . Siempre que no hubieran sido producidos originalmente bajo asociaciones directas con otros organismos o dependencias de cooperación internacionales. Para poder hacerlo en estas circunstancias tendrían que establecerse acuerdos específicos con las otras partes involucradas.

- . Sólo a organizaciones de productores consolidadas y de reconocida solvencia económica, y en especial cuando sean directa o indirectamente utilizados para decisiones de inversión, con independencia de sus resultados. En estos casos, el instituto deberá de negociar invariablemente una cláusula de salvaguardia.
 - . Unica y exclusivamente cuando se hubiera garantizado a los países miembros donde se realizarán las acciones, que su ejecución no significará demoras en sus proyectos ni mucho menos desviaciones de recursos técnicos que se tuvieran con ellos comprometidos.
 - . Los ingresos que se obtengan por la venta de estos servicios se canalizarán a través del Fondo de Capital Semilla para transparentar el manejo financiero y el destino de las inversiones que se realicen. El Instituto deberá contabilizar el aporte al capital inicial de operación de ese fideicomiso, imputando valor a los recursos técnicos y operativos que destine a ese fin.
5. La creación, con la participación conjunta de los países miembros, observadores, donantes, y organismos de cooperación, de un **Fideicomiso de Cooperación Técnica (FICOTEC)**, por medio del cual se aplicarían fondos a destinos definidos con antelación, de acuerdo con la trascendencia de los temas a atender, por su impacto social, su grado de urgencia, su nivel de recuperabilidad y riesgo.
 6. La ejecución de **proyectos cofinanciados** entre el IICA y organizaciones de productores avanzadas, involucrando a las dependencias oficiales de los países miembros, cuando fuera el caso.
 7. La promoción de participación en el Instituto de **nuevos países donantes y organismos de cooperación con carácter de observadores**, comprometiéndose el pago de una "cuota de ingreso" a través de aportes de cooperación definidos a proyectos específicos, en beneficio de los países miembros.
 8. **Lineamientos para la Captación de Recursos en 1995.**
 - 8.1 Potenciar el esfuerzo promocional de todos los funcionarios IICA (Sede Central/Oficinas).
 - Crear metodologías y sistemas de trabajo participativos en torno a la captación de fondos externos.
 - Establecer mecanismos de coordinación y canales de comunicación.
 - Instrumentar sistemas de control, seguimiento y evaluación.

- 8.2 Consolidar las Agencias de Cooperación Internacional (IICA-PAISES), como instancias básicas en la promoción de fondos externos.**
- Capacitar a funcionarios en las tareas de promoción.
 - Difundir información sobre las Agencias Internacionales de Cooperación, sus prioridades, requisitos, modus operandis, y los antecedentes institucionales, etc.
 - Apoyar la consolidación de los vínculos entre las ACT-IICA y las Agencias Internacionales, a nivel local.
- 8.3 Desplegar la capacidad institucional necesaria para fortalecer la relación de las ACT-IICA con los países, orientada a acrecentar la captación de fondos, vía la ejecución de proyectos de cooperación-inversión.**
- Operar fondos de capital semilla para estudios básicos, que permitan apoyar a los países en sus negociaciones de cooperación y financiamiento con otras agencias.
 - Reforzar la capacidad técnica de las oficinas mediante asistencia de la Sede Central y/o la contratación de consultores.
 - Agilizar los trámites de aprobación, administrativos y contables relacionados con la operación de fondos de los países.
 - Apoyar la ejecución de acciones de cooperación técnica horizontal entre países miembros.
- 8.4 Renovar sobre nuevas bases los lazos de cooperación con las principales agencias de financiamiento que operan en la región: BIRF, BID, FIDA, BCIE, CDB, CAF, FONPLATA; para ser reconsiderados como ejecutores de programas de cooperación e inversión (Alianzas Estratégicas).**
- Revisar la experiencia del pasado reciente para detectar los puntos de entramamiento y redefinir una estrategia de trato adecuada para superarlos.
 - Promover un nuevo IICA menos oneroso, más ágil, con reducida carga burocrática y gastos dispendiosos; cada vez más apegados a las necesidades de los países y sus prioridades (Demand Oriented).
- 8.5 Reestructurar los vínculos de cooperación con otros organismos multilaterales, orientando las acciones que se convengan a la satisfacción de las demandas concretas de los países miembros. El propósito invariable debe ser el de promover la participación de la Oficina en la ejecución de las acciones que se deriven de la cooperación técnica.**

- Promover Alianzas Estratégicas que permitan vincular las ventajas competitivas interagenciales, con OEA, FAO, PNUD, SAREC, ASDI, JAICA, OCED, AECI, CIRADM, OSTROM, CGIR, LAS FUNDACIONES KELLOG, ROCKEFELLER, y otras; distintas ONG's Europeas y Americanas; Universidades y Centros de Investigación y Enseñanza, etc.
 - Aportar fondos en capital semilla para asociaciones/consorcios que se establezcan con esas agencias, de manera que se pueda después facilitar el acceso a los fondos de cooperación e inversión que se movilicen.
- 8.6** Incentivar la participación de los países observadores (IICA) en proyectos de desarrollo que formulemos en forma conjunta, en favor de los países miembros-IICA, en los temas y áreas geográficas que sean de su interés más directo.
- Iniciar un proceso de acercamiento con los países observadores, encaminado a promover su participación activa en los proyectos IICA.
 - Identificar sus intereses y motivaciones en torno al IICA, los países, y las áreas de cooperación, e incorporarlos en convenios de cooperación específicos.
 - Propiciar que los países observadores se sientan que realmente forma parte integrante del IICA, definiendo para ellos funciones y responsabilidades concretas, y dándoles a ellos una atención particular. Por ejemplo:
 - Hacer reuniones de observadores previas o simultáneas a la JIA: informarles de lo que el IICA esté haciendo tanto en los países, como en la Sede Central; los avances estratégicos y conceptuales en las áreas de concentración prioritarias; nuestra visión sobre la agricultura en ALC, su evolución y su desarrollo, y obtener sus apreciaciones y asesorías en torno a nuestro trabajo, y sus posibilidades de participación.
 - Tener una especie de secretariado técnico (DIREX) de países observadores, que estaría encargado de darle seguimiento a los acuerdos de las reuniones, mantener la comunicación entre ellos y el instituto, informarles de todas las actividades que se lleven a cabo y promover su participación, y hacer seguimiento a las propuestas de proyectos de cooperación en negociación.
 - Motivarlos a que participen con recursos en un Fondo/Fideicomiso de capital semilla, que opere de manera ágil y con mínimos costos administrativos.

8.7 Diversificar y ampliar las fuentes de captación de recursos no tradicionales.

- Fundación IICA.
- Fondos y Fideicomisos (Capital Semilla, etc).
- La Consultora IICA.
- Venta de servicios a dependencias y organismos de países no miembros; a los sectores privados, cuando se trate de aprovechamientos con fines de lucro; a otros organismos de cooperación cuando no tengamos convenios de carácter estratégicos, etc. (Redes de Información-usuarios; libros, documentos, materiales de difusión, acciones de capacitación, entre otros).
- Productos de propiedad intelectual.



