

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE
ELEMENTOS CONCEPTUALES Y PRÁCTICOS PARA
LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN
PARA LA AGRICULTURA (IICA)**

**SILVIA GUTIÉRREZ SÁNCHEZ
NADIA MONGE HERNÁNDEZ**

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Relaciones
Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional

Heredia
Octubre
2020

DEDICATORIA

A Dios por su amor infinito que nos llenó de discernimiento, nos puso a ángeles en el camino y nos regaló las mejores energías para completar este desafío.

Al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), por darnos la oportunidad de conocer las luchas y las sonrisas de tantas personas del campo, de empresas, gobiernos, organismos internacionales y universidades. Por confiar en nosotras para contribuir con un granito de arena al desarrollo de la agricultura de América.

A nuestros lectores Federico Sancho y Sebastián Rojas, y a nuestro tutor Roy Mora.

De Nadia a:

A Estrella Hernández Segura, por iluminar mi vida, por darme su ejemplo de excelencia profesional y calidez humana, por regalarme la oportunidad de estudiar y crecer, por creer en mí y apoyarme en todo con la única condición de hacer las cosas bien y lograr mis metas (iba a decir incondicionalmente, pero ya ven que sí había condición). A Babs, mi motor a las galaxias y mi ejemplo para ganarme el mundo tendiendo puentes; por ser fuerte y valiente a mi lado para hacer nuestros sueños realidad. A Silvia, por su luz, por invitarme a este proyecto con el que hemos podido crecer tanto, por su cariño y su amistad.

De Silvia a:

Mis padres, Percy y Siany por siempre inculcarme en mí el esfuerzo por mi educación, sacrificarse a sí mismos por dármele desde pequeña, por creer en mí y mis capacidades, por apoyarme sin límites en todo lo necesario. A mis hermanos menores por ser mi motor e inspiración.

A Luis Andrés, mi pronto esposo, por su paciencia y continuo apoyo, por darme paz y serenidad en medio de todos los esfuerzos y sacrificios que este trabajo ha significado.

A Nadia por acompañarme en este largo recorrido lleno de cambios, comprensión, construcción y mucho esfuerzo.

**FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE ELEMENTOS
CONCEPTUALES Y PRÁCTICOS PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS
ESTRATÉGICAS EN EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA)**

MODALIDAD DE PROYECTO EN RELACIONES INTERNACIONALES, CON ÉNFASIS
EN GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

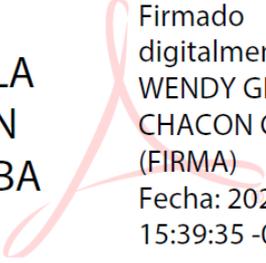
Postulantes

SILVIA GUTIÉRREZ SÁNCHEZ, CÉDULA: 1-1572-0455
NADIA MONGE HERNÁNDEZ, CÉDULA: 1-1219-0044

Miembros del Tribunal Examinador, mediante sesión virtual por excepcionalidad producto de las instrucciones de Rectoría comunicadas mediante circulares instrucción UNA-R-DISC-009-2020 del 17 de marzo y UNA-R-DISC-010-2020 del 19 de marzo y la alerta sanitaria emitida por el Ministerio de Salud, por medio de la plataforma zoom que garantizó la simultaneidad de participación de los miembros del jurado y la estudiante desde sus respectivas casas de habitación.

M.Sc. Wendy Chacón Córdoba, representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales
M.Sc. Frank Salazar Chacón, representante Unidad Académica, Escuela de Relaciones Internacionales
Mag. Roy Mora Vega, Tutor
M.Sc. Federico Sancho Guevara, Lector
M.Sc. Sebastián Rojas Esquivel, Lector
Licda. Nadia Monge Hernández, estudiante
Licda. Silvia Gutiérrez Sánchez, estudiante

WENDY
GLORIELA
CHACON
CORDOBA
(FIRMA)



Firmado
digitalmente por
WENDY GLORIELA
CHACON CORDOBA
(FIRMA)
Fecha: 2021.01.27
15:39:35 -06'00'

Firma del Presidente

27 de enero de 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de la globalización en el escenario mundial ha cambiado los paradigmas y esquemas tradicionalistas en la participación de los actores dentro del sistema internacional; hoy en día, estos actores se encuentran más correlacionados entre sí, y el sistema cuenta con nuevos protagonistas que se han fortalecido e incorporado con fuerza.

Los organismos internacionales de cooperación para el desarrollo se encuentran expuestos a constantes cambios económicos, políticos y sociales que vulneran la estabilidad de su estructura y de sus funciones. Sin embargo, muchos organismos han comprendido la relevancia de sus alianzas estratégicas para hacer frente a los retos de dicha vulnerabilidad. Uno de estos organismos es el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), cuya trayectoria de 78 años se ha debido a la gestión de sus alianzas con entidades gubernamentales y de la sociedad civil para brindar cooperación técnica agrícola especializada y de excelencia en 34 países de América.

No obstante, la velocidad en los cambios del sistema internacional se ha acelerado en los últimos años, especialmente en el ámbito tecnológico e informático. A su vez, estos últimos conducen a dinámicas más complejas de las Relaciones Internacionales, haciendo que la gestión de la información y del conocimiento cobren más importancia en la gestión de alianzas estratégicas que influyen directa e indirectamente en acciones para mejorar la calidad de vida de muchas personas vinculadas al sector de la agricultura.

Tomando en cuenta la aceleración de los cambios y la complejidad de una entidad como el IICA, este trabajo plantea una propuesta de elementos que permitirán al IICA ampliar y reforzar su estrategia para la gestión de alianzas estratégicas (AE) con otras entidades del sector público, empresarial o académico, con organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros organismos internacionales, entre otros. La propuesta se basa en el diagnóstico de antecedentes y factores asociados al desarrollo de alianzas estratégicas (AE) en la cooperación del IICA, el cual se deriva del análisis del contexto histórico del Instituto, desde sus inicios hasta la actualidad.

De esta manera, en un contexto global donde los recursos para la CID son escasos, es importante considerar una estrategia de gestión de AE ampliada con elementos de

gestión de información, de gobernanza, tecnología y formación de capacidades del personal que permitan al IICA ser un organismo más competitivo, con alianzas focalizadas en socios que agreguen valor a la cooperación técnica del IICA hacia sus Estados Miembros, incorporando los principios de la CID y generando un mayor impacto en la agricultura en el mediano y el largo plazo.

DESCRIPTORES

Relaciones Internacionales	Cooperación Internacional para el
Relaciones estratégicas	Desarrollo
Alianzas estratégicas	Gestión de alianzas estratégicas
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)	

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
TABLA DE CONTENIDO.....	ii
LISTA DE TABLAS.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	2
A. JUSTIFICACIÓN.....	3
B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA.....	6
1. EL CONTEXTO ECONÓMICO Y POLÍTICO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LA COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA.....	6
2. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA.....	11
3. LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN PARA LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE LA COOPERACIÓN EN AGRICULTURA.....	13
C. OBJETIVOS.....	15
D. METODOLOGÍA.....	15
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN, UNIDAD DE ESTUDIO Y DELIMITACIÓN ESPACIAL- TERRITORIAL.....	15
2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES... 16	
CAPÍTULO I. CONTEXTO HISTÓRICO, FILOSÓFICO Y ESTRATÉGICO DE LA COOPERACIÓN DEL IICA.....	19
A. SOBRE EL IICA.....	19
1. EL IICA Y LA COOPERACIÓN TÉCNICA PARA LA AGRICULTURA.....	21
2. EL IICA EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN Y LAS RELACIONES INTERNACIONALES.....	22
3. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN COMO FUENTE DE COMPETITIVIDAD EN EL IICA.....	27
B. EL IICA Y EL CONCEPTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	31
1. ALIANZA ESTRATÉGICA VS. RELACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LOS ANTECEDENTES Y LOS FACTORES ASOCIADOS AL DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL IICA.....	41
A. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN Y DE LAS ALIANZAS DEL IICA ENTRE 1942 Y 2019.....	42
1. EVOLUCIÓN DEL IICA: DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y LA ENSEÑANZA A LA COOPERACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO.....	42
2. ORÍGENES DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA Y DE LA NUEVA CONCEPCIÓN DEL IICA.....	43
3. LA CONSOLIDACIÓN: ESTRATEGIA DE LA EXPANSIÓN DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA Y DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	45

B. EL IICA DEL SIGLO XXI Y FACTORES DE LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	45
1. GOBERNANZA Y CULTURA INSTITUCIONAL	46
<i>a. CULTURA DE LOS PROCESOS: GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS</i>	49
2. LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN, LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	52
C. DIAGNÓSTICO DE LAS HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN QUE UTILIZA EL IICA EN LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN.....	53
1. SISTEMA UNIFICADO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL (SUGI).....	53
2. WORKSPACE O TABLERO DE MONITOREO DE AVANCES	56
3. DIRECTORIO DE RELACIONES OFICIALES DEL IICA	57
4. TABLERO DE CONVOCATORIAS Y OPORTUNIDADES DE PROYECTOS	58
5. DOCUMENTO “ORIENTACIONES Y LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACIÓN DE INSTRUMENTOS JURÍDICOS”	60
6. BUSCADOR DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	63
7. HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS PARA LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	65
D. DIAGNÓSTICO GENERAL: PRECEDENTES DEL MARCO DE INTERVENCIÓN.....	66
1. FACILITANDO LA COMPRENSIÓN DEL ÁRBOL: CATEGORIZACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS EN LA GESTIÓN DE AE	67
2. EL ÁRBOL DE CAUSAS Y EFECTOS EN LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	69
CAPÍTULO III. ELEMENTOS CONCEPTUALES Y PRÁCTICOS POR CONSIDERAR EN UNA ESTRATEGIA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	74
A. MARCO LÓGICO DE ESTRATEGIA AMPLIADA EN GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS: MEJORANDO LA EFICACIA DE LA COOPERACIÓN DEL IICA.....	74
B. ELEMENTOS PARA UNA GOBERNANZA Y UNA CULTURA INSTITUCIONAL ORIENTADAS A LA GESTIÓN EFICAZ DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	87
1. LA PROMOCIÓN Y SOCIALIZACIÓN EXPLÍCITA DE LOS PRINCIPIOS DE LA AYUDA OFICIAL AL DESARROLLO EN LA COOPERACIÓN TÉCNICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IICA.....	87
2. CONFORMACIÓN DE UNA POLÍTICA Y UN ACUERDO INSTITUCIONAL.....	89
3. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTANCIA QUE LIDERARÁ EL PROCESO DE GESTIÓN DE ALIANZAS	89
4. GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS BASADA EN EL CICLO DEL PROYECTO	91
C. ELEMENTOS POR CONSIDERAR EN LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN PARA LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS DEL IICA	100

1. ARMONIZACIÓN CONCEPTUAL	101
2. EL ESTABLECIMIENTO Y LA SOCIALIZACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN	101
3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESPECÍFICOS PARA LA GESTIÓN DE AE: SIREA-DIREXI Y HUB DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	102
D. ELEMENTOS PARA UN PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
ANEXOS.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	151

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de economías de América (países IICA) de acuerdo con el grupo de ingreso, según clasificación del Banco Mundial a junio de 2019.....	8
Recuadro 1. Perfil de la contraparte o socio privado en un instrumento jurídico.....	94
Anexo 1. Herramientas de información para la gestión de la cooperación técnica del IICA y su utilidad en la gestión de alianzas estratégicas (2017-2019)	116
Anexo 2. Comparación entre la taxonomía de un proyecto de cooperación internacional para el desarrollo (CID) y una alianza estratégica para la CID.	117
Anexo 5. Marco lógico de propuesta de intervención para mejora y ampliación de estrategia para la gestión de AE en el IICA. Resultado 1 de 4.....	140
Anexo 5.1. Marco lógico de propuesta de intervención para mejora y ampliación de estrategia para la gestión de AE en el IICA. Resultado 2 de 4.....	148
Anexo 5.2. Marco lógico de propuesta de intervención para mejora y ampliación de estrategia para la gestión de AE en el IICA Resultado 3 de 4.....	149
Anexo 5.3. Marco lógico de propuesta de intervención para mejora y ampliación de estrategia para la gestión de AE en el IICA Resultado 4 de 4.....	150

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ayuda Oficial al Desarrollo como porcentaje del PNB y en millardos de dólares (2018)	7
Figura 2. Instrumentos jurídicos principales y complementarios que utiliza el IICA para la formalización de sus alianzas estratégicas, según tipo de actor y temporalidad (plazo).....	37
Figura 3. Macro proceso y procesos asociados que corresponden a la gestión de AE en el IICA (2019)	50
Figura 4. El proceso de las AE en el IICA, actores involucrados y funciones (2019)	51
Figura 5. Fases del ciclo de los instrumentos jurídicos para el establecimiento de alianzas estratégicas en el IICA.	62
Figura 6. Árbol de causas y efectos: factores asociados al desarrollo y gestión de alianzas estratégicas para la cooperación técnica en agricultura	70
Figura 7. Árbol de soluciones: factores asociados al desarrollo y gestión de alianzas estratégicas para la cooperación técnica en agricultura	75
Figura 8. Árbol de resultados y efectos: propuesta de productos por tomar en cuenta en una posible estrategia de gestión de AE en cooperación técnica del IICA	77
Figura 9. Propuesta de formato de ficha técnica para registro y actualización de las AE en el sistema centralizado de las AE (SIREA-DIREXI).....	104
Figura 10. Propuesta de esquema para hub especializado en herramientas de gestión de AE: Hub Alianzas Estratégicas	105

LISTA DE ABREVIATURAS

AE	Alianzas estratégicas	ONU	Organización de las Naciones Unidas
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	PMP	Plan de Mediano Plazo
AGCID	Agencia de Cooperación Chilena para el Desarrollo	PNB	Producto Nacional Bruto
AOD	Ayuda Oficial para el Desarrollo	RA	Renta alta
BM	Banco Mundial	RB	Renta baja
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo	RMA	Renta media alta
CCEAG	Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales	RMB	Renta media baja
CE	Comité Ejecutivo	ROCAP	Oficina Regional para Centroamérica y Panamá – de la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de Estados Unidos-
CEE	Comunidad Económica Europea	RRII	Relaciones Internacionales
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical	GPME	Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación
CID	Cooperación Internacional para el Desarrollo	SICA	Sistema Centroamericano de Integración
CIMMYT	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo	SIREA	Sistema de Relaciones Externas y Alianzas Estratégicas
CIP	Centro Internacional de la Papa	SUGI	Sistema Unificado de Gestión Institucional
CT	Cooperación Técnica		
DCT	Dirección de Cooperación Técnica		
DG	Dirección General		
DIREXI	Dirección de Relaciones Externas		
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación		
FMI	Fondo Monetario Internacional		
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura		
JIA	Junta Interamericana de Agricultura		
ML	Marco lógico		
NPO	Necesidad, problema u oportunidad		
OCDE	Organización de Cooperación para el Desarrollo		
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible		
OEA	Organización de Estados Americanos		
OIG	Organización intergubernamental		
ONG	Organización no gubernamental		

INTRODUCCIÓN

Desde el origen de muchas de las organizaciones internacionales, en el periodo después de la II Guerra Mundial, el mundo ha experimentado muchos cambios en sus dinámicas social, económica, cultural, política y tecnológica, entre otras. En retrospectiva, hoy en día el contexto general es muy distinto y, a su vez, la gestión de la cooperación internacional, la gestión de alianzas estratégicas y la gestión de la información y el conocimiento son procesos intrínsecos a las relaciones internacionales, especialmente para actores como estas organizaciones intergubernamentales.

El sistema internacional ha tenido que ir convirtiéndose en una estructura más flexible y adaptable ante las necesidades globales y regionales emergentes, y también ante los fenómenos políticos, sociales, económicos y naturales. Es por esto que la cooperación internacional y los actores que participan en su gestión también deben evolucionar con el contexto global para responder de manera más eficaz y eficiente a dichas necesidades.

Un aspecto importante para alcanzar una buena administración de la cooperación internacional es la correcta gestión de las alianzas estratégicas y de la información en torno a ellas, ya que los cambios en la agenda internacional, la disminución de los recursos destinados a la cooperación internacional y la proliferación de actores internacionales que se dedican a esta actividad, ocasionan una alta competencia por estos recursos cada vez más escasos.

Teniendo en cuenta el cambio rápido y constante del contexto mundial, de la estructura de la sociedad, de las tendencias en cooperación internacional y de la agricultura, este proyecto de graduación busca proponer una serie de elementos para una gestión de alianzas estratégicas más efectiva en el IICA mediante seis capítulos, desarrollados de la siguiente manera:

El primer capítulo comprende la justificación, el establecimiento del problema de la investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, el marco referencial y el diseño metodológico que brindan una guía sobre el propósito de este trabajo final de graduación y su utilidad para la cooperación técnica que brinda el IICA a sus 34 Estados Miembros en las Américas.

El segundo capítulo lo compone un diagnóstico de los antecedentes y los factores asociados al desarrollo de alianzas estratégicas en la cooperación internacional agrícola del IICA, que deriva en gran medida del análisis de la encuesta aplicada a diversos funcionarios sobre su percepción en cuanto a la gestión de alianzas y su importancia para la gestión de la cooperación técnica del Instituto.

El tercer capítulo desarrolla una propuesta de gestión de alianzas estratégicas bajo distintos elementos, los cuales permiten llegar a las mejoras identificadas y con ello lograr el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo.

Finalmente, el cuarto capítulo dará a conocer las conclusiones y las recomendaciones emanadas de la investigación.

A. JUSTIFICACIÓN

El trabajo realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) comprende una estructuración estratégica interna compuesta por un equipo técnico y administrativo presente en su Sede Central en San José, Costa Rica y con una extensión en las oficinas de los 34 Estados Miembros del Continente Americano, así como en España que es país asociado del IICA. Dicho equipo brinda soporte a los Estados Miembros por medio de diferentes instrumentos de cooperación para contribuir a una agricultura hemisférica sustentable. El IICA, en su Plan de Mediano Plazo (PMP) 2018-2022 (2018) indica que la institución: “(...) se ha constituido en un puente que acerca a todos los países que forman parte de él, apoyándolos en sus esfuerzos por alcanzar el desarrollo agrícola y el bienestar rural, construyendo una vía de entendimiento a través de la cooperación técnica (...)” (p.7).

La labor del IICA se realiza principalmente en conjunto con actores del sector gubernamental, además del sector empresarial y productivo, el sector académico y de investigación, así como organizaciones internacionales de corte civil (ONG) y gubernamental (OIG). Estos actores pueden ser nacionales, regionales o hemisféricos, por ejemplo, asociaciones de campesinos de una comunidad, cámaras industriales regionales, entidades como la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), entre otros. Dada la complejidad del número de actores y el tipo

de interacciones que tiene con ellos, es importante contar con una estrategia de alianzas estratégicas (AE) ampliada e integral basada en los principios de la cooperación para el desarrollo que se aplican en los distintos ámbitos de la vida institucional, tales como la gobernanza, la cultura organizacional y la gestión de la información y del conocimiento.

Este trabajo final de graduación bajo la modalidad de proyecto, surge como una iniciativa común de las postulantes junto con la Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME) del IICA y la Dirección de Relaciones Externas e Institucionales (DIREXI), las cuales han determinado la necesidad de hallar una solución a la múltiple información dispersa de actores, acciones, convenios y alianzas estratégicas establecidas por el Instituto, de manera que, en un futuro cercano, se pueda desarrollar una sistematización unificada que contribuya en la potenciación de las capacidades técnicas y financieras del Instituto. Así, visto desde la interdependencia compleja y también desde el constructivismo, la información sobre las alianzas con otros actores podría hacer que la cooperación que brinda el IICA sea más eficaz y eficiente, reforzando su rol de organismo internacional en la negociación y la construcción de políticas para la agricultura y acciones de cooperación basadas en los principios de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) y de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y contribuiría en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En este sentido, los profesionales de las Relaciones Internacionales que se especializan en la Gestión de la Cooperación Internacional pueden aportar soluciones y agregar valor a las intervenciones que vinculen el ámbito organizacional con los principios y tendencias de la AOD y de la CID. Por ejemplo, en este caso en particular, se puede generar diagnósticos y propuestas de metodologías y herramientas que permitan aprovechar las alianzas estratégicas del sistema internacional y las oportunidades para proyectos y, de esta manera, cumplir los objetivos de desarrollo de las organizaciones en general. Todo lo anterior, justifica la formación profesional de los internacionalistas para el análisis de datos e información sobre tipos, fuentes y mecanismos de cooperación, gestión de proyectos, así como de antecedentes y las tendencias en la oferta y demanda de cooperación internacional en la actualidad. A ello se suma el conocimiento y la instrucción que brinda la carrera de Relaciones Internacionales para analizar las dinámicas entre diversos actores, sus estrategias de relacionamiento, los canales múltiples (como los organismos

internacionales) y las comunicaciones transnacionales (donde influyen los medios tecnológicos de información) que las componen¹ y que influyen en la manera en que los actores gestionan tales dinámicas.

Precisamente, esta formación multidisciplinaria es la que permite generar un vínculo entre los componentes político-sociales de la cooperación internacional y los principios corporativos-productivos de las ciencias empresariales, en donde se han gestado los conceptos y bases de las alianzas estratégicas, ya que en la literatura revisada no se encontró un análisis de esta área vinculada directamente con la CID ni las Relaciones Internacionales.

En virtud de lo indicado anteriormente, parte de la elaboración del trabajo consiste en realizar un diagnóstico de diferentes factores que inciden en la gestión de las alianzas actuales y potenciales del Instituto, en donde la gestión del conocimiento, la digitalización y la tecnología son prioridades en el ámbito corporativo y en los ámbitos de trabajo del IICA, que son la agricultura y la vida rural:

El avance de las nuevas tecnologías ahorradoras de mano de obra es rápido e irreversible y está teniendo importantes efectos en la organización de la producción y la generación de empleo. Estos efectos también se comienzan a sentir en la producción agropecuaria, especialmente a través de lo que se ha llamado la agricultura 4.0 (aquella en que se utiliza la digitalización, la robótica, las técnicas biotecnológicas complejas, los big data, etc.). Estas tecnologías, cada vez más comunes en países desarrollados, están íntimamente vinculadas al sector agropecuario y son la base para lograr la “intensificación sostenible” de la agricultura como un medio para aumentar la producción mediante el uso más eficiente de los insumos y disminuir las emisiones de carbono. (IICA; 2018, p. 14-15)

Posteriormente, con base en el diagnóstico realizado, la otra parte de este proyecto consiste en proponer ciertos elementos conceptuales y prácticos en torno a una serie de productos que se pueden contemplar en una estrategia ampliada de AE en el IICA. El

¹ En la teoría de la interdependencia compleja, los organismos internacionales son un canal importante de relacionamiento entre Estados (además de otros actores no enteramente controlados por los gobiernos) e influyen en el establecimiento e implementación de la agenda internacional. Dado que la fuerza militar dejó de ser relevante, la cooperación entre los actores se vuelve relevante. Además, las comunicaciones entre todos estos actores más sensibles (sensibilidad es la naturaleza del efecto que la acción de un actor tiene sobre otro), las políticas de los gobiernos y se conectan o traslapan de alguna manera entre ellas. Con este conjunto de factores y de intereses compilados en los organismos internacionales y en un entorno de múltiples actores, se hace necesario organizar la información para encauzar los problemas y definir prioridades. (Tokatlian, J., & Pardo, R.; 1990)

propósito a largo plazo es sentar las bases para conformarlos en un sistema integrado y actualizado continuamente por el personal del Instituto; así mismo, se visualiza que esta pueda ser consultada y que sirva de guía para agilizar y gestionar los procesos de identificación de oportunidades, resolución de asuntos emergentes de cooperación, establecimiento de contactos, formulación de proyectos y de relaciones con socios estratégicos que agreguen valor a los servicios de cooperación técnica del IICA.

B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

1. EL CONTEXTO ECONÓMICO Y POLÍTICO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LA COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

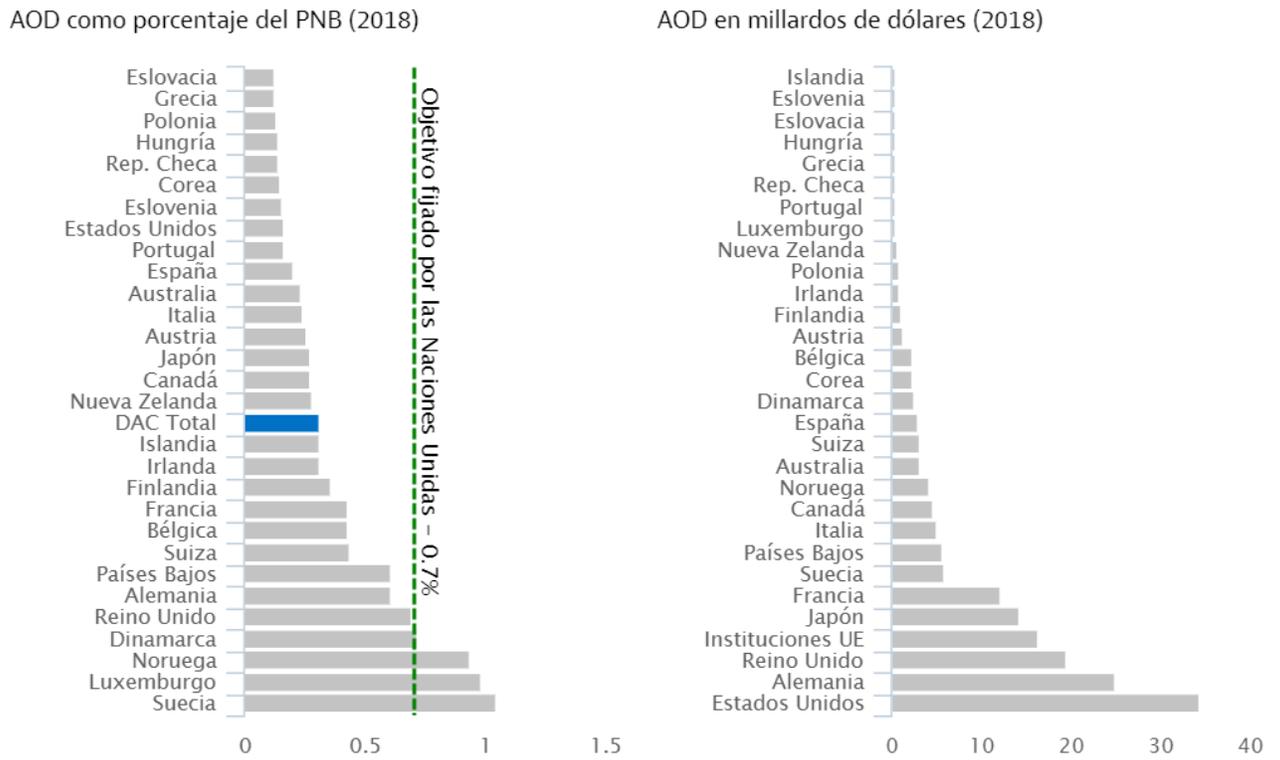
La economía mundial actual ha venido sufriendo una serie de descompensaciones que repercuten de manera directa sobre las acciones internacionales, entre ellas, la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) o la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), que es una de las herramientas más importantes utilizadas por los gobiernos, organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales y demás actores del sistema internacional para apoyar a los países menos adelantados y en vías de desarrollo con el objetivo de solventar algunas necesidades de infraestructura, creación de capacidades técnicas, entre otras; además, es una herramienta utilizada para administrar fondos públicos.

Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), las perspectivas de crecimiento económico desde 2012 indican un lento crecimiento económico con picos de repuntes tímidos y, más recientemente, una desaceleración provocada por las crecientes tensiones comerciales y geopolíticas que “agudizan la incertidumbre que rodea el futuro del sistema de comercio mundial y la cooperación internacional, perjudicando la confianza de las empresas, las decisiones de inversión y el comercio internacional” (FMI, 2019).

De esta manera, las tendencias económicas y políticas se reflejan en las cifras de algunos de los principales donantes. Por ejemplo, en el 2017, el porcentaje total de ayuda de los miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), llegó solo al 0.31% del Producto Nacional Bruto (PNB) combinado; muy inferior al objetivo de las Naciones Unidas de mantener la AOD en 0.7% o más del PNB del donante (Ver Figura 1). En el

2005, este porcentaje llegó al 0.35% después de 10 años de mantenerse en menos del 0.24%. No obstante, en los últimos 15 años no ha logrado llegar de nuevo a ese nivel (OECD, 2017).

Figura 1. Ayuda Oficial al Desarrollo como porcentaje del PNB y en millardos de dólares (2018)



Fuente: CAD-OCDE, 2019.

En virtud de lo anterior, cabe resaltar que algunos Estados Miembros del IICA como Estados Unidos y Canadá, así como España (país asociado) forman parte del CAD. Todos ellos mantienen niveles de ayuda que aún no llegan a lo acordado en la Declaración de París. Por otro lado, México y Chile son parte de la OCDE, pero no del CAD.

Otro de los aspectos que marcan la problemática en torno a este proyecto es la continua y creciente orientación de los escasos recursos de AOD hacia los países menos adelantados y de renta media baja; esto significa que los fondos no reembolsables se invierten en África y Asia en su mayoría. Además, las crisis económicas y conflictos políticos implican que los Estados deban direccionar recursos públicos de la AOD para asuntos internos. Es por esto que, para organismos como el IICA, todo lo anterior se traduce en una mayor competencia por recursos para financiar la cooperación técnica en áreas de múltiples retos

económicos, sociales y políticos como la agricultura en los países de América, región donde la mayoría de los países son de renta media alta y reciben menos AOD o la reciben en forma de empréstitos (Ver tabla 1).

Tabla 1. Clasificación de economías de América (países IICA) de acuerdo con el grupo de ingreso, según clasificación del Banco Mundial a junio de 2019.

Economía	Grupo de ingresos	Economía	Grupo de ingresos	Economía	Grupo de ingresos
Antigua y Barbuda	Renta alta	El Salvador	Renta media alta	Santa Lucía	Renta media alta
Argentina	Renta media alta	Granada	Renta media alta	San Vicente y las Granadinas	Renta media alta
Bahamas	Renta alta	Guatemala	Renta media alta	Surinam	Renta media alta
Barbados	Renta alta	Guyana	Renta media alta	Trinidad y Tobago	Renta alta
Belice	Renta media alta	Haití	Renta baja	Estados Unidos	Renta alta
Bolivia	Renta media baja	Honduras	Renta media baja	Uruguay	Renta alta
Brasil	Renta media alta	Jamaica	Renta media alta	Venezuela	Renta media alta
Canadá	Renta Alta	México	Renta media alta		
Chile	Renta Alta	Nicaragua	Renta media baja		
Colombia	Renta media alta	Panamá	Renta alta		
Costa Rica	Renta media alta	Paraguay	Renta media alta		
Dominica	Renta media alta	Perú	Renta media alta		
República Dominicana	Renta media alta	San Cristóbal y Nieves	Renta alta		

Fuente: Banco Mundial, 2019.

La renta y los ingresos de los países es un parámetro de índole estructural y socioeconómica que implica una mayor planificación y distribución de los recursos de forma eficaz y eficiente, pues la mayoría de sus Estados son países de renta media alta. La renta o los ingresos de un país determinan los niveles de AOD que se le destinan. Tal como lo muestra la tabla anterior, la mayoría de los países de la región en la lista del Banco Mundial son de renta alta o media alta, lo cual significa un reto para que estas economías capten recursos financieros que se traduzcan en financiamiento para proyectos de cooperación, específicamente cooperación técnica en un sector con tantos obstáculos económicos, sociales y políticos por superar como es la agricultura en las Américas. Esto se traduce en un reto para el IICA en todos estos países, por lo cual se hace vital encontrar

medios para innovar y ser competitivo en la atracción de recursos para sus servicios de cooperación.

Además de las desavenencias en la cooperación internacional para el desarrollo, la problemática económica mundial ha tenido repercusiones en la cooperación para el sector agrícola de algunos países y en la agricultura en general, y tal situación se agrava ante crisis políticas o económicas y sanitarias como el COVID-19. Si bien este proyecto no ahondará en esta situación debido a la limitación de su alcance, es importante señalar que la pandemia vino a exacerbar los problemas estructurales del sistema económico -arrastrados con la crisis mundial del 2008-2009- y de la misma agricultura. Por ejemplo, mientras que entre 1990 y 2007 el volumen del comercio de bienes se expandió a una tasa media del 6,2% anual, entre 2012 y 2019 lo hizo apenas a una del 2,3% anual (CEPAL, 2020). Por su parte, el Banco Mundial estima que el PIB mundial tendrá un crecimiento del -5,2% acompañado de una disminución del ingreso per cápita, evidenciando la peor recesión económica en décadas (Banco Mundial, 2020). Además de esto, para septiembre de 2020 la FAO reportó un aumento en su índice de precios de los alimentos, alcanzando sus niveles más altos en varios meses del 2020. Así, la disminución de ingresos y el aumento de precios de los alimentos básicos limita las posibilidades de acceso a alimentos de mayor calidad nutricional, especialmente en las poblaciones y economías más vulnerables. Sumado a factores económicos, deben considerarse factores ambientales, políticos y sociales que afectan la agricultura y que han surgido o se han acentuado a raíz de la crisis del COVID-19 de manera que los recursos de la cooperación para el desarrollo se han de concentrar en paliar los efectos inmediatos de la pandemia, especialmente en temas sanitarios.

Adicionalmente, la pobreza y la desigualdad en América Latina y el Caribe se mantienen como un constante desafío, pues las tasas de pobreza y de pobreza extrema en las zonas rurales representan cerca de 1.8 veces y 2.6 veces, respectivamente, las tasas de las zonas urbanas. (IICA-FAO-CEPAL 2019). Si bien el sector agrícola se ha mostrado resiliente en la mayoría de los países de América Latina, deberán tomarse en cuenta los efectos de la crisis en las tasas de pobreza para la población rural, pues las acciones de cooperación internacional en general y del IICA deberán planificarse y gestionarse para atender las nuevas necesidades de la población, representada por los gobiernos, para responder a las necesidades de reactivación y recuperación económica donde, además de

los asuntos sanitarios y fitosanitarios, también se requiere atender la agricultura familiar, el comercio internacional, el cambio climático y los recursos naturales, la productividad y la bioeconomía, la innovación tecnológica e institucional, así como la inserción activa de las mujeres y las personas jóvenes en este proceso de reconstrucción. Todo lo anteriormente señalado con respecto a la situación de la agricultura y de la cooperación ante el COVID-19 engloba un reto que no es nuevo para las agencias que se ocupan del desarrollo agrícola, pero que se vuelve urgente y primordial ante las crisis: la seguridad alimentaria. Al respecto, la Agencia de Cooperación Chilena para el Desarrollo (AGCID) (s.f.) asevera:

El desafío principal es aumentar significativamente el acceso a los alimentos para los sectores vulnerables más expuestos a las crisis alimentarias o a alzas repentinas de los productos agroalimentarios. De allí que la agricultura es un área estratégica para: a) aumentar la disponibilidad de alimentos y su diversidad, b) combatir la desnutrición, el sobrepeso y la obesidad, c) promover la participación de pequeños y medianos productores en las cadenas de valor incentivando la incorporación de estándares de calidad, sostenibilidad e inclusión, y d) asegurar acceso a mercados y promover el comercio intrarregional. (AGCID; s. f., párr.3)

Hoy más que nunca la seguridad alimentaria es un asunto sobre el que el IICA está desarrollando frentes y estrategias, tanto a nivel interno y organizacional: por medio del desarrollo de un modelo de negocios y la nueva arquitectura financiera; como a nivel externo: orientando diálogos multisectoriales, reuniones hemisféricas, previendo las vulnerabilidades, poniendo especial atención en acciones de cooperación para mitigar los efectos del COVID-19 en el sector y trabajando en soluciones en las Américas, entre otras.

En múltiples encuentros con el sector privado, se ha coincidido “en que la región de América Latina y el Caribe necesita una mayor convergencia entre empresas y gobiernos para atender los desafíos planteados por la crisis sanitaria” (IICA, 2020), razón por la cual se considera imprescindible la correcta articulación de sinergias entre las diferentes entidades y sectores; esto implica un correcto manejo de la información relativa, la atención, tratamiento y esfuerzos dirigidos a las alianzas estratégicas y, por ende, una estrategia orientada a potenciar y maximizar dichas alianzas.

Así, en un entorno donde los recursos se reducen y la cohesión social, política y económica se dificultan, el rol del IICA y su red de socios es vital para la recuperación económica de la agricultura y garantizar la seguridad alimentaria. Unir esfuerzos con el

sector privado, organismos internacionales, gobiernos y la academia mediante alianzas estratégicas son claves para maximizar los recursos en una cooperación más eficaz y eficiente para abordar las soluciones que la agricultura puede traer al contexto post-pandemia. En virtud de lo anterior, el Instituto se plantea ejercer la cooperación internacional como un canal para el desarrollo agrícola y de la vida rural en las Américas, tomando en cuenta la realidad mundial sobre el agro y los temas álgidos y urgentes por resolver.

Además, una estrategia para la gestión de alianzas estratégicas que sea parte de la cultura institucional se vuelve trascendental para organismos internacionales donde el número de actores y socios es vasto y cuyos procesos se tornan cada vez más complejos.

2. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

La cooperación internacional para la agricultura nace debido a que ningún actor internacional ni país puede resolver por sí mismo todos los problemas de una población nacional, regional o global en un contexto donde los recursos son escasos, donde los actores internacionales proliferan y en el que se presentan nuevos temas de agenda que son intrínsecos al sector agrícola (cambio climático, género, juventud, innovación tecnológica, entre otros). Es por lo anterior que, actores como el IICA y otros organismos internacionales, ven las alianzas estratégicas como una opción ante la erosión de la eficiencia de los aportes de cuotas por parte de los Estados miembros como único recurso para el sostenimiento de las acciones. Incluso el acercamiento al sector privado es parte de las nuevas alianzas estratégicas, pues la cooperación tradicional no es suficiente para sufragar las necesidades existentes en una institución como el IICA; es así que las empresas, centros de investigación privados y otras entidades se unen a actores gubernamentales e intergubernamentales en búsqueda de resultados que ayuden a llenar los vacíos en las tareas institucionales. A raíz de lo anterior, en la Revista Mexicana de Agronegocios se asegura que:

Las alianzas estratégicas constituyen elementos centrales de las estrategias de los negocios agroindustriales de quienes las desarrollan. La mejora en los procesos de la cadena de valor, la apertura y el desarrollo de nuevos canales de comercialización hacen de muchas de estas alianzas y acuerdos de cooperación

una fortaleza de supervivencia dentro del mercado agropecuario.” (Aguilar, A. et al; 2013, p.634)

Por su parte, el IICA, en su Plan Estratégico 2010-2020, menciona 4 problemas puntuales de la cooperación a los que se enfrenta la Institución y sobre los cuales se orienta el marco de su modernización. Entre ellos se encuentran:

1. Proliferación de iniciativas de cooperación para la agricultura sin mucha coordinación entre ellas, dirigidas al tema de pobreza rural y centradas en la focalización de los actores en los territorios rurales.
2. Poca colaboración entre instituciones internacionales, incluida la sinergia insuficiente entre los organismos de financiamiento multilateral y las agencias de cooperación.
3. Canalización de la cooperación internacional mediante proyectos financiados con donaciones, dirigida a aliviar problemas menos prioritarios en lugar de estructurales. Además, el monto de los proyectos con recursos internacionales para la agricultura se ha estancado en lugar de incrementarse.
4. Proliferación de iniciativas con esfuerzos dispersos, ausencia de contabilidad adecuada de gastos e insuficiente (o nula) evaluación de los productos generados, así como de los resultados e impactos de dichas iniciativas. (IICA; 2010, p. 21-22).

Además de lo anterior, existen organismos internacionales que ofertan agendas sin responder necesariamente a la demanda de los países, así como existen países que demandan de maneras poco ordenadas de forma que varios organismos trabajan para un mismo asunto. Es aquí donde la gestión de la información y los datos de la cooperación para la agricultura tanto del IICA como de sus diferentes socios se vuelve clave para que la cooperación técnica del IICA sea eficaz y eficiente, y se ordene cada vez mejor hacia el cumplimiento de los principios de la cooperación para el desarrollo, así como de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por ejemplo, la erradicación del hambre y de la pobreza.

De esta manera, las alianzas que establezca el IICA deberán contemplar objetivos y parámetros definidos hacia una cooperación técnica eficaz, basada en la gestión del conocimiento, donde resalten los principios de apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad; es decir, principios que impulsen la cooperación del IICA para realizar un mayor cambio en el desarrollo de la agricultura; la gestión de alianzas estratégicas y de la cooperación técnica, lo que diferencia a las

relaciones generadas por la cooperación internacional de las alianzas estratégicas en general.

Un paso importante en cuanto a temas de planeación y focalización de los principios de la cooperación técnica del IICA es la constitución de las 10 Declaraciones Estratégicas Institucionales, donde se encuentra el **desarrollo de alianzas estratégicas y acuerdos público-privados** en beneficio del sector agropecuario de los países miembros, implementando proyectos de interés común y valores compartidos. Dichas declaraciones deben incorporarse en los procesos de alineamiento y planificación integral de la cooperación técnica, del 2020 al 2022. (Gutiérrez, B., comunicación personal, 2019)

3. LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN PARA LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE LA COOPERACIÓN EN AGRICULTURA

Para contribuir en la reducción del impacto de los grandes problemas que el IICA enfrenta en sus servicios de cooperación, el Instituto ha ido generando e implementando varios sistemas que recopilan información financiera, de talento técnico, de instrumentos jurídicos, de proyectos, así como de gestión de la cooperación basada en resultados, los cuales permiten la planificación, el monitoreo y la evaluación de los servicios que se brindan. Esto implica un gran reto, pues incluye datos de casi todos los países de las Américas, así como de múltiples actores de la cooperación. Los datos básicos de las relaciones de esos actores y las acciones ejecutadas en conjunto están disponibles, sin embargo, se debe recurrir a distintas fuentes e instrumentos para accederlas. Además, no todo el personal técnico del IICA cuenta con los conocimientos necesarios para gestionar e interpretar de manera que se puedan acceder a mayores oportunidades de cooperación.

Cabe resaltar que la gestión del conocimiento en cooperación requiere de una gran inversión en tiempo y recursos financieros dedicados a la recopilación, el análisis, la sistematización y la difusión a nivel interno. De allí la necesidad de evaluar y analizar la situación interna del Instituto, sobre todo en cómo gestionan las alianzas estratégicas, para formular la propuesta de una estrategia de elementos conceptuales y prácticos que contribuyan a facilitar y centralizar la información que, a su vez, permita potencializar y canalizar mejor los recursos técnicos y financieros de la cooperación internacional.

Como parte de una investigación previa realizada para plantear la propuesta de proyecto de graduación, se acudió al Centro de Referencia de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y a la Secretaría de Evaluación y Planeación Estratégica (SEPE) del IICA, actual Gerencia de Planificación, Monitoreo y Evaluación (GPME). En el Centro de Referencia, se resaltó la necesidad de contar con un análisis de los actores con los que el IICA actualmente realiza actividades conjuntas y tiene una alianza, así como de los actores con los que se puede establecer nuevas alianzas para la cooperación internacional. Dicho análisis permitiría identificar oportunidades financieras y técnicas que brinden mejores soluciones a los Estados y permitan captar nuevos recursos, así como canalizar los recursos actuales de manera más eficiente. En la actualidad, dicho análisis implica un alto costo de transacción debido a las variables de tiempo y de recurso humano, pues deben ingresarse todos los sistemas y registros históricos del IICA, acceder a fuentes de otros actores (actuales y potenciales), así como sistematizar e interpretar la información.

Posteriormente, y como resultado de las consultas a varios funcionarios, se detectó la necesidad de encontrar un método que agrupe o consolide la información existente, ya que en la actualidad se gestiona de forma dispersa y poco práctica. Asimismo, se señaló otro vacío en la recuperación de recursos de conocimiento, contactos, memorias y documentos de valor para la gestión de la cooperación, debido al paso del tiempo y los ciclos laborales de quienes llevan los temas y actividades.

Todo lo anterior puede generar que la consistencia y el aprovechamiento de las alianzas existentes del IICA con socios en la materia de cooperación y gestión de recursos estratégicos no sea canalizada de la mejor forma. Por esto, es posible que las oportunidades de cooperación se desaprovechen o que se duplique esfuerzos para conseguirlas, a pesar de la ardua labor institucional, la inversión en sistemas y actualización del personal técnico y administrativo.

Con respecto a lo señalado anteriormente, el personal de la GPME también indicó que es pertinente que estudiantes con conocimientos en cooperación internacional elaboren un diagnóstico y una propuesta en cuanto a las alianzas estratégicas del IICA. Con este proyecto, se pretende generar una propuesta de elementos conceptuales y prácticos que brinde soporte a la información dispersa y sistematice datos claves sobre los actores

actuales y potenciales, para que esto sirva como guía al momento de identificar las alianzas potenciales en la captación de recursos técnicos y financieros del IICA para la cooperación técnica y financiera que ejerce en los 34 Estados Miembros del Instituto a lo largo de hemisferio. A lo que con el presente proyecto de graduación se pretende responder a la siguiente pregunta:

¿Cómo puede el IICA mejorar la gestión de sus alianzas estratégicas?

C. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta para la gestión de alianzas estratégicas del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Describir el contexto histórico, filosófico y estratégico del IICA, correspondientes a la cooperación internacional y sus esquemas en las alianzas estratégicas para la cooperación técnica en el IICA.
- b. Diagnosticar los antecedentes y los factores asociados al desarrollo de alianzas estratégicas en la cooperación internacional agrícola del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- c. Proponer los elementos para la identificación y la caracterización de alianzas estratégicas que debe considerar el IICA y que contribuyan en la mejora de la gestión de su cooperación técnica y de sus proyectos para la agricultura.

D. METODOLOGÍA

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN, UNIDAD DE ESTUDIO Y DELIMITACIÓN ESPACIAL-TERRITORIAL

El presente documento de proyecto de graduación presenta una investigación de tipo cualitativa, ya que pretende analizar, investigar, detallar el estado actual y determinar la línea de base desde la que el IICA gestiona sus alianzas estratégicas en el tema de la cooperación técnica para la agricultura. De esta manera, la unidad de análisis corresponde

a la información de alianzas estratégicas del IICA, siendo la Gerencia de Planificación, Monitoreo y Evaluación (GPME) del IICA y la Dirección de Relaciones Externas e Institucionales (DIREXI), la fuente principal de los datos y la orientación institucional para proponer los elementos necesarios para una mejor gestión de oportunidades de cooperación y caracterización de socios estratégicos.

De la misma manera, el estudio será de comprensión, ya que se realizará una propuesta elementos conceptuales y prácticos que sean competitivos, eficientes y de utilidad para los objetivos anteriormente mencionados en beneficio del IICA. En virtud de ello, se ahondará en los datos e información que contribuya a la propuesta de un marco referencial de los elementos conceptuales de cooperación que debe contener una herramienta para la caracterización de socios estratégicos del IICA y la gestión de la información de cooperación sobre las alianzas y actores con los que el IICA haya trabajado.

Con respecto a la delimitación espacial y territorial, el proyecto tiene lugar en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, con Sede Central en San José, Costa Rica; en los meses de julio de 2017 a octubre de 2020 aproximadamente, para optar por la licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional. El ámbito del IICA es hemisférico, pues tiene representaciones en 34 países de América y en España. No obstante, las Unidades beneficiarias directas de este trabajo se encuentran en la Sede Central.

2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Por sus características, el presente documento se basará principalmente en un análisis de contenidos, pero también en la construcción de una propuesta de gestión integral. Para ello, las técnicas a emplearse en el proyecto radican en la elaboración de un diagnóstico institucional y de herramientas de información para la gestión de AE, así como en un marco lógico de intervención con elementos por considerar en una posible estrategia ampliada para la gestión de AE en el IICA.

Para el diagnóstico que se realiza en el Capítulo II de este documento, se hizo necesario generar un apartado sobre el contexto histórico y filosófico de la cooperación del IICA que enmarca las alianzas estratégicas que el Instituto ha conformado a lo largo de sus 78 años

de existencia. Asimismo, el Capítulo I contiene el marco del concepto de alianza estratégica que se utiliza en este documento. También se utilizaron fuentes secundarias de otras entidades internacionales y nacionales que brindan el contexto actual de la cooperación internacional y sus retos, especialmente en el campo de la agricultura.

Por su parte, el Capítulo II consiste en el diagnóstico de antecedentes de la estrategia de AE actual del IICA, con aspectos de gobernanza y cultura institucional que incluye la cultura de procesos y herramientas de información para la gestión de AE. Para ello se utilizó el análisis de encuestas al personal técnico y entrevistas a personas encargadas de la gestión de AE; así como el análisis de fuentes secundarias como informes anuales y memorias institucionales y distintas bases de datos del IICA. Esta información originó los elaborar los árboles de problemas y objetivos que derivan en la propuesta de elementos de referencia para la formulación de una posible estrategia ampliada para la gestión de AE mediante la Estrategia del Marco Lógico (EML). Al utilizar la metodología del árbol de causas y efectos se conocen las situaciones puntuales que son necesarias resolver; de manera que en el Capítulo III (capítulo final) se formula un árbol de soluciones y un árbol de productos que originan el marco lógico (ML) de la intervención y la propuesta de una serie de elementos en las categorías mencionadas para lograr los resultados deseados. Finalmente, la EML incorpora diferentes elementos de la propuesta, sugiriendo un esquema de objetivos, resultados y productos con indicadores y metas.

En general, se hará uso de fuentes primarias y secundarias con las herramientas que poseen la información de alianzas actuales y potenciales, áreas temáticas y su caracterización por medio de documentos varios, bases de datos, informes, memorias, leyes, reglamentos, convenios y tratados internacionales, publicaciones, entre otros.

La variable independiente se encuentra en la información y bases de datos, memorias institucionales y demás documentos acerca de las alianzas estratégicas en cooperación que se han realizado hasta el momento en el Instituto, debido a que, en el proceso de realización del presente trabajo, es posible que no sufra mayores cambios y si surgieran nuevos enlaces, estos no afectarían severamente la realidad ni el proyecto en sí.

Al mismo tiempo, la variable dependiente será el tipo de propuesta que se realice para gestionar las alianzas y la gestión de información sobre las mismas en el Instituto, ya que,

dependiendo del diagnóstico y análisis por realizarse, se determinará qué tipo de información sea más efectiva y eficaz para que responda a las necesidades que se encuentren. Un elemento como la gobernanza de las alianzas podría variar, ya que el IICA es un organismo internacional y un ente político con una nueva administración que depende del mandato de los ministerios de agricultura de 34 países de América.

CAPÍTULO I. CONTEXTO HISTÓRICO, FILOSÓFICO Y ESTRATÉGICO DE LA COOPERACIÓN DEL IICA

A. SOBRE EL IICA

No es casualidad que cuando se buscan datos e información para el tema de la agricultura en América, uno de los referentes principales sea el IICA. Este Instituto con 78 años de trayectoria ha tenido un gran calado en el hemisferio por sus labores en cooperación agrícola con temas que van desde seguridad alimentaria, cambio climático, comercio y bienestar rural hasta desarrollo sostenible, entre muchas otras áreas. Los esfuerzos que realiza en apoyo a las tareas de cada uno de los Estados miembros son dirigidos al desarrollo en países donde, en su mayoría, poseen economías sustentadas en actividades agropecuarias.

Siendo un organismo especializado del Sistema Interamericano, el IICA se desempeña en los ámbitos técnico, científico, académico, público, privado, empresarial, de consulta, etc. Este Instituto maneja 4 idiomas oficiales por su localización geográfica: español, inglés, francés y portugués. Cuenta con su Sede Central en San José, Costa Rica, y con representaciones en 34 Estados miembros, con el apoyo de España como país asociado y 19 países observadores alrededor del mundo. Posee dos Órganos de Gobierno principales y uno asesor: la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), que se reúne cada dos años de manera ordinaria y toma las decisiones más importantes a nivel administrativo y técnico; el Comité Ejecutivo (CE) que se lleva a cabo anualmente, y que está integrado por 12 países que son seleccionados bajo el principio de rotación geográfica; y finalmente la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG) que es un órgano de consulta de 9 países miembros a la Dirección General en temas financieros, administrativos y de otras índoles como reunión previa a las reuniones del Comité Ejecutivo.

Para dar respuesta a los retos de la agricultura y a las necesidades de sus Estados Miembros, el IICA surgió como el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas gracias a la resolución XVI de la Primera Conferencia Interamericana de Agricultura realizada en Washington en 1930 y su institucionalidad a nivel legal se dio en 1942 con el objetivo principal de "estimular y promover el desarrollo de las ciencias agrícolas en las Repúblicas

Americanas". Formalmente, el Instituto se inauguró en Turrialba un 19 de marzo de 1943, pero no fue sino hasta el año de 1949 que la Organización de Estados Americanos (OEA) lo reconoció en el capítulo XV de su carta como Organismo Especializado del Sistema Interamericano. Las funciones de la institución son dirigidas por la Convención del IICA, que incluye los reglamentos de la JIA, del CE y de la Dirección General, aprobados en 1981 después de haber sido nombrado como Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en una nueva convención revisada y firmada en 1979.

Desde entonces, cada cuatro años la JIA elige un director general que comanda las acciones administrativas, políticas y técnicas de la institución; asimismo, el director general establece un Plan de Mediano Plazo (PMP) planteado bajo sus criterios directivos con el apoyo de especialistas; el PMP constituye una herramienta que establece la ruta a seguir durante su propia administración, bajo una estructuración basada en los principales temas que necesitan ser sustentados para sufragar las necesidades de la materia agrícola y del bienestar rural de las Américas.

La dirección general del Instituto actualmente está ocupada por el Dr. Manuel Otero, de nacionalidad argentina, quien inició labores en enero de 2018, producto del beneplácito de los ministros de Agricultura y representantes de estas entidades a nivel hemisférico. El PMP 2018-2022 del Dr. Otero, fue presentado y sometido a la revisión y votación de los países miembros en julio de 2018, en donde se establecieron los siguientes programas sobre los cuales se trabaja: Bioeconomía y desarrollo productivo; Desarrollo territorial y agricultura familiar; Comercio internacional e integración regional; Cambio climático, recursos naturales y gestión de riesgos productivos; y Sanidad agropecuaria, inocuidad y calidad de los alimentos. Todos estos se encuentran armonizados con los Objetivos de Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Asimismo, con este PMP 2018-2022 se señaló un camino innovador, bajo dos temas transversales que actualmente tienen mucho auge por su importancia, los cuales son género y juventud, e innovación y tecnología.

Parte de la estrategia del IICA se centra en cuatro objetivos bien definidos que son: a) aumentar las contribuciones del sector agropecuario al crecimiento económico y al desarrollo sostenible, b) contribuir al bienestar de todos los habitantes en los territorios

rurales, c) mejorar el comercio internacional y regional de los países de la región, y d) aumentar la resiliencia de los territorios rurales y los sistemas agroalimentarios a los eventos extremos (IICA; 2018, 32).

1. EL IICA Y LA COOPERACIÓN TÉCNICA PARA LA AGRICULTURA

Entre los diferentes tipos de cooperación internacional para el desarrollo que existen, es importante resaltar que el IICA se especializa en cooperación técnica, la cual se desarrolla por medio de diferentes programas, modalidades e instrumentos.

Para la gestión y puesta en marcha de los programas de acción hemisférica, se llevan a cabo acciones de cooperación técnica desarrolladas a través de seis tipos de modalidades: a) la construcción de escenarios y el apoyo al diseño de estrategias de desarrollo, principalmente a partir de políticas públicas; b) el apoyo técnico y operativo para la movilización de recursos humanos y de conocimientos; c) la gestión de recursos financieros externos para apoyar las acciones de cooperación técnica; d) la atención a demandas mediante acciones rápidas y de corto plazo; y f) la cooperación horizontal entre países (IICA; 2018, 66).

También se cuenta con siete instrumentos de cooperación: a) desarrollo y adaptación de conceptos y metodologías en acciones de cooperación técnica, b) apoyo al diseño y aplicación de políticas públicas, c) apoyo al fortalecimiento institucional del sector público, d) promoción del desarrollo de capacidades, e) organización de foros y diálogos técnico-políticos, f) articulación, promoción, diálogo y colaboración público-privada, y g) planificación para el desarrollo y la inversión en la agricultura. Además, las estrategias para fortalecer la cooperación técnica se enfocan en dos ejes: 1) la organización de redes y alianzas estratégicas con instituciones afines y trabajo colaborativo con el sector privado y la sociedad civil; y 2) la identificación y gestión de recursos externos a través de un fondo de pre-inversión) que brinde la capacidad para la formulación de proyectos y la atención a demandas a través de acciones rápidas y de corto plazo (IICA; 2018, 69).

Todo lo anterior resume de manera general la línea de trabajo del IICA, en donde la ruta se marca por objetivos y proyectos claros. Para convertir el PMP 2018-2022 en una realidad es necesario, además, la correcta articulación de la cooperación internacional, materia que para muchos tiende a ser poco clara o definida debido a sus énfasis técnicos

variados en las áreas en que se prepararon. Cabe destacar que es necesario que los técnicos y ejecutores de la cooperación internacional en cada institución comprendan con nitidez las bases de cómo ejercer y comprender la misma de manera uniforme y articulada con el fin de invertir los recursos brindados por los Estados miembros y otros ingresos externos de manera eficaz y eficiente, para poder concentrar los esfuerzos en proyectos y acciones asertivas que contribuyan a una mejor actividad agrícola en el hemisferio. Las Relaciones Internacionales con énfasis en Cooperación Internacional son una disciplina que abarca gran variedad de áreas y estudios, por lo cual se necesita suficiente amplitud teórica dada su constante evolución, cambios en los contextos y demás factores que influyen en la interacción de los actores del sistema internacional.

Sin lugar a dudas, un proyecto consta de un buen trabajo práctico bajo una sólida teoría; es por esto que, para sustentarlo, se necesita recabar en aspectos básicos pero fundamentales, los cuales han sido elegidos para una mejor comprensión del proyecto, entre lo que se estarán analizando dos ámbitos a saber: uno general y otro específico. En el general, se encontrarán elementos como la **globalización**, las **Relaciones Internacionales**, **Cooperación Internacional**; los **organismos internacionales**, los **sistemas de información**, la **gestión de información** y las **alianzas estratégicas**.

2. EL IICA EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN Y LAS RELACIONES INTERNACIONALES

La trayectoria histórica del ser humano se ha caracterizado por su constante evolución. Los cambios marcan la pauta del desarrollo de las capacidades de todo tipo. En el siglo XXI ha surgido la globalización como un término bastante común; este se empezó a utilizar en la década de los 80 producto de diversas teorías. Una de ellas empleó el término de “aldea global” en la que Marshall McLuhan describe las consecuencias de las comunicaciones y la información inmediata sobre la sociedad, afectando su entorno laboral, familiar, de pensamiento, tecnológico, de desarrollo, productivo, entre otros. Esto incide directamente con un ritmo general de vida que acelera más los procesos. Es decir, si hace algunas décadas enviar correspondencia escrita a otros países tardaba meses, hoy en día por correo electrónico un escrito llega casi con inmediatez. Según un artículo del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) sobre teoría de la globalización:

Recientemente Anthony Giddens ha tratado de enlazar la teoría de la modernidad con la de la globalización. Define como dimensiones básicas de esta última la división internacional del trabajo, la economía mundial capitalista, el sistema de Estados nación y el orden militar mundial. Según Giddens, al expandirse (difundirse y universalizarse) la modernidad origina la globalización. Esta la define como "la intensificación en escala mundial de las relaciones sociales que enlazan localidades muy distantes, de tal modo que lo que ocurre en una está determinado por acontecimientos sucedidos a muchas millas de distancia y viceversa". (Rivas; s.f., p. 957)

De la mano con la globalización, las Relaciones Internacionales son una disciplina que contempla los actores del Sistema Internacional en sus interacciones, estudiando las teorías, los fenómenos, los factores y demás aspectos que confluyen en dicho sistema; asimismo, es la base sobre la cual se fundamenta la cooperación entre entes, Estados y otros involucrados dentro de los procesos internacionales.

La evolución de las Relaciones Internacionales está marcada según Arenal (1994), por dos grandes procesos de cambio: por un lado, el paso de la sociedad internacional a la sociedad mundial y, por otro lado, el paso del conflicto a la cooperación. (Murillo et al.; 2011, p. 241)

Alrededor del poder, las guerras, los bloques y los paradigmas, el sistema internacional se ha ido forjando en una historia de nunca acabar, en donde los asuntos mundiales pasan de ser material exclusivo de los Estados a involucrar otros contextos, demandas y participantes distintos, homogenizando el sistema, las relaciones internacionales y la cooperación cada vez de forma más sinérgica, al punto que actualmente lo común es visualizarlos como un paquete complementario; precisamente esto es a lo que Murillo hace referencia en el paso histórico que se ha ido dando del "cambio del conflicto a la cooperación", abriendo los esquemas "del multilateralismo frente al bilateralismo".

La clave general que trasciende en estos cambios está en la forma de hacer política, ya que gira en torno a la importancia de la economía para el desarrollo, al crecimiento y a la mejora de las condiciones de los países, las empresas y organizaciones de distinto tipo; todo lo anterior sobrepasa las fronteras de diversos tipos en el mundo, más allá del aspecto territorial, que es precisamente de donde nace la cooperación internacional. Asimismo, el desarrollo es el término que mejor describe a la cooperación, las fortalezas y debilidades en distintas maneras se tratan de compartir o mejorar para lograr un mejor desarrollo.

Se puede definir la cooperación internacional como acciones llevadas a cabo por Estados-nación u organizaciones de éstos, actores subnacionales u ONG's de un país, con otro/s de estos actores perteneciente/s a otro/s país/es, para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y/o en el nacional de uno o más actores.

La cooperación se define como bilateral cuando es ejercida entre dos Estados, y como multilateral cuando es una organización de Estados quien toma parte. Asimismo, se sostiene el principio de país donante – país receptor, donde el primero es aquel que ha desarrollado suficientes capacidades en cierto aspecto o que cuenta relativamente con mayores recursos, y que coopera con otro/s a modo de facilitar que este/os último/s también desarrolle/n esas capacidades o logre/n modificar o salir de determinada situación. (Chiani; 2009, p. 21)

Es por esto que el interés de la ejecución de la cooperación internacional no tiene como objeto directamente el desarrollo, más sí como elemento y bastión importante desde lo cual se justifica la dirección de sus acciones. Los enfoques teóricos que respaldan el neoliberalismo a través de la interdependencia compleja, según Robert Keohane y Joseph Nye, sostiene que las formas de hacer política por medio de la cooperación internacional es una estrategia por medio de la cual se ejerce poder.

Esta cooperación se canaliza a través de las organizaciones internacionales que desempeñan un importante papel en la determinación de la agenda y actúan en la formación de coaliciones, constituyendo ámbitos políticos para la actuación de Estados más débiles, lo que puede llevar al debilitamiento de la jerarquía del poder en Estados, y de estos con los demás actores, hace a la cooperación necesaria.” (Murillo y Ayllón.; 2011, p. 281)

Las distintas agendas globales enmarcan necesidades en las cuales prácticamente es obligatorio trabajar de forma cooperativa para lograr las metas, ya sea de instituciones, empresas o Estados. Las diferentes modalidades en que se puede ejercer la cooperación internacional abastecen un amplio espectro de posibilidades para la interacción de todos los actores, sea cooperación para el desarrollo, descentralizada, triangular, norte-sur, sur-sur, oficial, bilateral, multilateral, entre otras clasificaciones, en ocasiones se suelen mezclar y esa flexibilidad permite establecer mayor cantidad de vínculos y acciones en favor de algún objetivo. En adelante, además, se establecerán alianzas entre donantes y receptores de cooperación, si la relación establecida es más de asistencia para el desarrollo. Por otra parte, las acciones en muchas ocasiones pueden ser de carácter recíproco, en donde las partes vinculadas toman su beneficio de manera más horizontal, según sus propios intereses que coinciden para la solución de problemas o situaciones específicas.

Parte de los esfuerzos mundiales se ven reflejados en las cumbres internacionales de alto nivel en torno a la importancia del fortalecimiento de la cooperación internacional, dentro de ellas se encuentra el Consenso de Monterrey de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo de 2002, que planteaba, entre otros postulados, la *coherencia y cohesión* de los distintos sistemas monetarios, financieros y comerciales basados en los objetivos de la Declaración del Milenio, unificando esfuerzos del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial del Comercio para con los más de 800 representantes de todos los sectores, países miembros de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales, empresa privada, sociedad civil, entre otros.

Cronológicamente, el tema del seguimiento internacional a la línea en que se va desarrollando la gestión de la ayuda al desarrollo por medio de la cooperación internacional, se ve enriquecido por el Foro de Alto Nivel sobre Armonización en Roma, en 2003; continuado prontamente por la Mesa Redonda de Marrakech sobre la Gestión Orientada a los Resultados del Desarrollo, en 2004; ambos daban consecución a las líneas de trabajo demarcadas por el Consenso de Monterrey con anterioridad.

Asimismo, otro aporte de gran relevancia para la cooperación internacional fue la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo en el año 2005, basados también en la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Esta declaración fue trascendental en cuanto al establecimiento de los principios y compromisos rectores de la ayuda al desarrollo, que corresponden a: apropiación, armonización, alineación, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad, los cuales son vigentes hasta la fecha. Producto de las buenas prácticas y de los cambios positivos de la Declaración de París, es que el tema vuelve a ponerse sobre la mesa en el año 2008 por medio del Programa de Acción de Accra, Ghana, para actualizar las acciones al contexto mundial que se da tres años después, mejorar los procesos planteados por la declaración en búsqueda de un aceleramiento de procesos y optimizar la calidad de la ayuda al desarrollo en torno a las metas y compromisos asumidos en 2005 para cumplir en el 2010.

Ahora bien, la importancia de la cooperación internacional en el tema de estudio radica en que el IICA, por ser un instituto de cooperación en temas de agricultura, se respalda en sus fundamentos prácticos y teóricos para ejercer sus funciones en el continente americano,

en apoyo a los gobiernos y ministerios del ramo agrícola. Es por ello que la oferta de servicios del IICA a la agricultura del continente tiene gran relación con este aspecto. Sin embargo, para respaldar las funciones también es necesario el financiamiento de la cooperación técnica, que, si bien es cierto se ejecuta por medio de cuotas de los Estados miembros -como mecanismo tradicional-, en muchas ocasiones resulta insuficiente y amerita alianzas estratégicas con otras entidades por medio de diferentes instrumentos de cooperación, por ejemplo, los proyectos de fondos externos o los fondos concursables para cooperación técnica. Es así como las alianzas entre actores se vuelven fundamentales a la hora de practicar la cooperación. Ya no solamente se trata de Estados, sino también organizaciones no gubernamentales, instituciones descentralizadas, empresa privada, instituciones educativas y otros organismos internacionales:

“Las organizaciones intergubernamentales son asociaciones de Estados conformadas por tres o más miembros para la consecución de unos objetivos comunes. Así, para Michael Sodaro –quien denomina el fenómeno como supranacionalismo-, “el supranacionalismo hace referencia a los esfuerzos de dos o más países para compartir su soberanía estableciendo nuevas estructuras de toma de decisiones sobre y por encima de sus gobiernos nacionales” (Sodaro, 2006, p. 121), situación que evidentemente implica una disminución o concesión en los esquemas estrictos de la soberanía que caracterizaban al Estado Nacional.” (Restrepo, 2013; p. 645)

La toma de decisiones, dentro de un mundo globalizado, ya no recae totalmente en el estatocentrismo que históricamente marcó las relaciones internacionales, sino que existe una dosis de soberanía que se cede a los organismos para ejecutar acciones que favorezcan a la sociedad y los procesos de desarrollo que lleva a cabo en distintas materias. Esto a su vez, permite mayor eficacia y eficiencia por parte de las especializaciones que cada organismo tiene a la hora de ejecutar sus tareas, pero exige también alineaciones de todo tipo, tales como económicas, políticas, sociales, etc.; así como mecanismos informativos que permitan el manejo de grandes centros y bases de datos institucionales, desde memorias hasta convenios, tratados, acuerdos y otros que sean de importancia para llevar a cabo las labores. Es debido a lo anterior, que los sistemas de información de las instituciones son de suma importancia para una labor eficiente, efectiva y pronta en la colaboración a las labores.

Las repercusiones de los eventos que suceden mundialmente tienen causas, efectos y respuestas sumamente rápidas, y por ello es que las instituciones, empresas, organizaciones, Estados y demás actores del sistema internacional deben alinearse a dicho ritmo para encajar adecuadamente sus funciones.

Cualquier tipo de institución y empresa se ve inmersa directamente dentro de la globalización, iniciando por su misión y visión, en donde las herramientas existentes se tornan indispensables, empezando por la tecnología, la innovación en el aprovechamiento de los recursos institucionales, las estrategias desarrolladas, las acciones de respuesta ante ciertas circunstancias, etc.

Todos estos aspectos se respaldan por medio de los postulados de Fernando Rivas, quien señala que *“la “nueva cultura laboral” con sus cambios en la gestión y la ejecución del trabajo se ha universalizado con mayor rapidez”* (Rivas s.f.; p. 958); lo que denota la obligación de las entidades dentro de los procesos globales para mantenerse efectivas. Dicha *“nueva cultura laboral”* impulsa al reto de la creación de mecanismos eficientes para tratar las distintas cuestiones, por tanto, entre más estrategias asertivas contenga la institución, más resultados positivos tendrá en sus proyectos, independientemente de qué tipo de empresa sea.

3. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN COMO FUENTE DE COMPETITIVIDAD EN EL IICA

Precisamente, hay una estrecha relación del sistema internacional, la cooperación, las instituciones, los organismos internacionales y demás aspectos tratados a lo largo de este marco referencial con los sistemas de información y la gestión de información en grandes compañías y en los organismos internacionales. Esto se debe a que hoy todos están sumidos dentro de la sociedad de la información y el conocimiento.

La revolución de los sistemas de información y conocimiento, surge a partir de los años de 1980 (con el afán de las empresas de producir más y a un menor precio) y emergieron diversas técnicas de producción como los sistemas de calidad y la reingeniería de procesos que se han ido aplicando también a la producción de información. Así, con la introducción de las tecnologías de la información, la globalización de la economía y la innovación continua han creado una nueva cultura basada en el conocimiento y en la comunicación

constante y, por ende, están provocando cambios en la forma de trabajar y en la comunicación con los clientes (Palacios, M. 2015, p.12) o en el caso de organizaciones como el IICA, con su población meta o beneficiarios y socios estratégicos. Así, en medio de la evolución acelerada de la “sociedad de la información” o “la sociedad del conocimiento” como la llaman algunos, es fundamental realizar cambios en la forma de gestionar y entender a las organizaciones que les rodea. Para el IICA esto es clave pues está inmerso en un entorno donde sus socios y público meta están en el sector empresarial, gubernamental, académico y en los medios de comunicación.

Según mencionan Palacios y Chiavenato (2011), una **organización** es un sistema de actividades conscientemente coordinadas por dos o más personas, donde la cooperación entre ellas es esencial. En mundo globalizado y en el ámbito de la cooperación internacional esto se extiende más allá de la organización como una unidad, ya que son varios grupos de personas capaces de comunicarse en distintas partes del mundo y dispuestas a contribuir en una acción conjunta con el fin de alcanzar un objetivo en común, dentro o fuera de las fronteras de un Estado. Además de contar con herramientas que les permitan sobrevivir al impacto de un contexto internacional constantemente cambiante y lleno de dudas, es importante que las organizaciones fortalezcan su capacidad de innovación continua y de adaptación a los cambios o la apertura a nuevas fuentes de alianzas estratégicas para la cooperación internacional (nuevos mercados, como Palacios designa al ámbito empresarial); en este caso para el ámbito de la agricultura en las Américas.

En el contexto de lo anteriormente expuesto, la **gestión de la información** cobra gran relevancia para el presente proyecto. De acuerdo con Palacios, Ponjuán Dante (2004) señala al respecto:

La gestión de información es un proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales, entre otros) para manejar la información dentro de la sociedad a la que sirve. (Palacios 2015, p.14).

Palacios sostiene que la gestión de información es el eje transversal del éxito de las organizaciones y tiene como elemento básico la supervisión del ciclo de vida de este recurso, lo cual ocurre en cualquier organización y debe ser valorado sistémicamente según

los principios que lo rigen: la teoría de sistemas y la teoría del ciclo de vida. Estos principios que plantea Ponjuán Ponte (2004), citado por Palacios (2015, p.16) solo serán presentados en rasgos generales para luego analizar la importancia de los sistemas de información en este trabajo.

De acuerdo con Palacios, en la teoría de sistemas la gestión de información se entiende como la gestión que se desarrolla en un sistema de información o bien, en un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos organizados y listos para su uso posterior. Paralelamente, la teoría del ciclo de vida de información se refiere a las fases de utilidad de esta en un período determinado, el cual es diferente para cada sistema y también para cada documento utilizado en los sistemas. Así, cuanto mejor sea la gestión de información, mayor será el éxito y la rentabilidad de una organización. El éxito se basa en dominar los diferentes tipos de información que maneja la organización propia y de otras organizaciones, tener claros los procesos por los que transitan los tipos de información, conocer su ciclo de vida y contar con el talento humano preparado para gestionarlo según las metas establecidas.

En virtud de lo anterior, es posible afirmar que la gestión de la información y la gestión del conocimiento (que es la premisa sobre la cual el IICA basa sus servicios de cooperación técnica) empuja a las organizaciones a controlar mejor los diferentes tipos de información que manejan, a revisar minuciosamente la dinámica de los procesos donde esta se gestiona, a detectar el momento donde se genera la información y el conocimiento de las personas sobre cómo manejarla. Sobre esta premisa es que el IICA basa sus servicios de cooperación técnica en la gestión por resultados, habiendo realizado en los últimos años un análisis comprensivo de todos los procesos y macroprocesos que se llevan a cabo para realizar su labor.

Retomando los sistemas de información como *el conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos organizados y listos para uso posterior*, se debe recalcar la importancia de estos para gestionar la información de una organización internacional como el IICA. En este caso, el Instituto necesita de sistemas de gran tamaño y capacidad para contener la información de los proyectos y funciones administrativas de

los 34 Estados miembros; y además requiere de personal capacitado en gestionar y coordinar la información que contienen dichos sistemas.

La globalización y la evolución de la tecnología y de las comunicaciones hacen que los organismos tengan interacciones más complejas que ameritan velocidad de respuestas para la toma de decisiones y su competitividad, *“Si los recursos básicos analizados hasta ahora eran tierra, trabajo y capital, ahora la información aparece como otro insumo fundamental a valorar en las empresas”*. (Hernández s.f.; p. 1)

Parte de la teoría de los **sistemas de información**, señalada por Alejandro Hernández Trasobares, indica que todas las empresas tienen un proceso de evolución en sus sistemas de información que permiten ser herramientas para simplificar las actividades laborales. Esto no solo se trata de las áreas contables y documentales, sino que con el pasar del tiempo, la tecnología se vuelve indispensable a la hora de realizar tareas, en el aprovechamiento del tiempo y en la cantidad y calidad de faenas que se llevan a cabo, siendo un aspecto estratégico y de vital importancia en la competitividad que quiera tener la empresa o la organización.

En la última etapa de evolución, los **sistemas de información** constituyen los denominados Sistemas Estratégicos de Información. Monforte (1994) define sistema estratégico de información como: “aquel sistema de información que forma parte del “ser” de la empresa, bien porque supone una ventaja competitiva por sí mismo, bien porque está unido de una forma esencial al negocio y aporta un atributo especial a los productos, operaciones o toma de decisiones”. K y J Laudon (1996) a su vez definen sistemas estratégicos de información como: “sistemas computacionales a cualquier nivel en la empresa que cambian las metas, operaciones, servicios, productos o relaciones del medio ambiente para ayudar a la institución a obtener una ventaja competitiva. (Hernández s.f.; p. 6)

La ventaja competitiva es el fin que ejercen los sistemas. Quizás muchas teorías hagan referencia exclusiva a sistemas informáticos con profundidad técnica, pero la base general que esta contiene, permite el desarrollo empresarial o institucional, en este caso, de una mejor forma. Todo esto tiene que ir de la mano con las necesidades institucionales, sus actividades, la dirección de los procesos laborales, los sistemas de control y gestión institucional, entre otros aspectos pertinentes. Y su importancia reposa en que se determina de una mejor forma los recursos, procesos, información, estrategias e incluso se puede predeterminar a mediano plazo ciertas variables e indicadores. En el contexto de reducción

de recursos en la que se encuentra la cooperación internacional agrícola en general, estos sistemas cobran especial relevancia para canalizar y gestionar los recursos de manera más eficaz y eficiente.

Cabe destacar que un sistema de información, cualquiera que sea, no basta con su sola existencia para sustentar las necesidades de una empresa en la actualidad. Es necesario tener claro que el tipo de sistema dependiendo de sus funciones puede ayudar a potenciar o ralentizar los procesos que se lleven a cabo dentro de ella, su importancia está en la estrategia para la cual esté creada y que esta se lleve a cabo de la mejor manera, así como el uso de quienes manejen dicha herramienta. Hay bastantes factores que permiten el éxito de esta, tanto tecnológicos como humanos y los sistemas de información nunca terminan de actualizarse porque indiscutiblemente esto siempre va de la mano con la evolución del mundo, la tecnología y las necesidades que permanecen en la globalización.

B. EL IICA Y EL CONCEPTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Para comprender mejor este proyecto, es importante tener en cuenta qué se considera una alianza estratégica (AE) y por qué son importantes en la cooperación internacional y en la cooperación técnica para la agricultura del IICA.

El término de alianzas estratégicas se acuña en las ciencias empresariales y la administración de negocios principalmente, así como en gran parte de los términos y prácticas que se utilizan en la cooperación internacional para el desarrollo. Según África Ariño, “no existe una terminología establecida que sea compartida por los estudiosos de las alianzas estratégicas, y mucho menos por quienes las llevan a cabo”. Sin embargo, brinda una definición de alianza estratégica que se acerca más al concepto que aborda este trabajo:

Por alianza estratégica entendemos aquí un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados. Esta definición es comprensiva en tanto que es aplicable a acuerdos de colaboración muy diversos: desde alianzas estratégicas puramente contractuales hasta cruces accionariales, pasando por las empresas conjuntas o joint ventures.

Se trata de un acuerdo formal (aunque el grado de formalización pueda ser diverso): esto supone que se ha tomado una decisión explícita en un momento

determinado de establecer el acuerdo en cuestión. • Los socios comparten ciertos objetivos que constituyen los intereses comunes en la AE, pero a la vez cada socio puede albergar otros intereses privados (que podrían entrar en conflicto con los intereses de la otra parte, aunque esto no tiene por qué suceder necesariamente). Esto es así debido a que las empresas involucradas mantienen su soberanía, a diferencia de lo que sucede en las fusiones y adquisiciones. • Los socios combinan sus recursos de manera que pueden efectuar sus actividades de forma más eficiente o emprender nuevas actividades con el propósito de alcanzar los objetivos que cada cual pretende, si bien esto no queda garantizado, ya que dependerá –entre otras cosas– de la capacidad que tengan para trabajar conjuntamente. (Ariño, A.; 2007, p.41-42)

De esta definición (que es la principal, pero no la única considerada en este trabajo) se extraen varios elementos que darán pie a la definición alianzas estratégicas en la cooperación internacional en el marco de este estudio y que se establecen más adelante. Primero, es importante destacar la diferencia entre una alianza estratégica y una relación estratégica.

1. ALIANZA ESTRATÉGICA VS. RELACIÓN ESTRATÉGICA

Para efectos de este estudio, se requirió analizar dos definiciones medulares, que corresponden a relaciones estratégicas y a alianzas estratégicas, ya que su delimitación adaptada a las funciones del Instituto permitirá más claridad a la hora de definir y socializar su estrategia de alianzas estratégicas.

Según la Real Academia Española (RAE) una relación y una alianza, en términos de asociación de actores, se define como:

Relación: 3. f. Conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona. *U. m. en pl. Relaciones de parentesco, de amistad, amorosas, comerciales.*

Alianza: 1. f. Acción de aliarse. 2. f. Conjunto de naciones, Gobiernos o personas que se han aliado. 3. f. Pacto, convenio o tratado en que se recogen los términos en que se alían dos o más partes.

Así, una alianza es una relación; pero como se verá más adelante, no toda relación es una alianza. Incluso, la misma RAE tiene una definición en la que se trae a colación los Gobiernos como un sujeto principal en la alianza; con lo cual se puede afirmar que el IICA nace de una alianza entre Gobiernos de las Américas, dada su naturaleza de organismo intergubernamental. También la definición de *alianza* de la RAE coincide con otro

elemento que se anota en párrafos posteriores y es el de acuerdos formales (pacto, convenio o tratado).

Pese a que ambos términos se pueden entender como sinónimos y tienen muchos aspectos comunes, ya la misma RAE tiene elementos de las Relaciones Internacionales que los diferencian. En esta investigación se propone, además, diferenciarlas por su grado de **temporalidad**. Dicha diferenciación también permite correlacionar el tipo de actores con la temporalidad.

Tanto las relaciones como las alianzas suponen una asociación entre entidades distintas para lograr objetivos comunes de mutuo beneficio; tales asociaciones son establecidas por periodos largos o cortos de tiempo, dependiendo de la coyuntura y el contexto en que se desarrollen; por ejemplo, la relación con pequeñas y medianas empresas (PYMES) locales puede desarrollarse en el marco de talleres o charlas puntuales con duración de varios días; pero en un proyecto con la Unión Europea puede ser de meses o de años. El tamaño, naturaleza y tipo de actor son características que también pueden influir en el plazo; a modo de ilustración, las relaciones con organismos internacionales tienden a ser de mayor plazo, incluso, pueden perdurar indefinidamente.

La razón principal por la cual se diferencia una relación de una alianza es porque esto facilita en la sistematización de la información; además, uno de los propósitos de la Dirección de Relaciones Externas e Institucionales (DIREXI) es precisamente la búsqueda de recursos por medio de alianzas estratégicas, para lo cual necesitan disponer de la información más actualizada, segura y que genere resultados, no así aquella que distraiga, atrase la búsqueda o confunda datos producto de una relación informal que no tenga mayor estrategia al momento de realizarla.

Una vez hecha esta aclaración, es fundamental extraer los elementos de la definición de alianzas estratégicas que más aplican para este estudio, así como de elementos expuestos por otros autores en este tema, tal como Luis Del Prado. Tal cual se ha mencionado previamente, las fuentes consultadas en alianzas estratégicas pertenecen a investigaciones de las ciencias empresariales y por ello, se presentarán elementos de las fuentes consultadas que aplican para la cooperación del IICA y para la cooperación al desarrollo de organismos internacionales, en general. Incluso, el instrumento jurídico utilizado puede variar, siendo

aquellos instrumentos formales aplicados en actores de mayor tamaño y relevancia para uno o varios propósitos. De esta manera, una solicitud de actividad de largo plazo suele ser más frecuente en actores comunales que en actores intergubernamentales, a modo de ilustración.

2. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL IICA

Dado que los conceptos de fuentes consultadas están en las ciencias empresariales, a continuación, se exponen los elementos de una definición principal de alianzas estratégicas de África Ariño, con complemento de otros autores. Se ha realizado una adaptación de tales elementos para efectos de aplicación en el campo de las relaciones internacionales y el IICA, la cual puede ser de utilidad para otras entidades intergubernamentales:

1. Un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados. (Ariño, A.; 2007, p.41)

Si bien el IICA no es una empresa, sino un organismo intergubernamental, es un actor con capacidad jurídica para puede firmar contratos o constituir acuerdos formales con otras OIG, ONG, instituciones gubernamentales y empresas. Esto se da en un contexto de incertidumbre sobre los resultados. Como se mencionará en el capítulo II del diagnóstico sobre alianzas estratégicas en la cooperación internacional agrícola del IICA entre el 2017 y el 2019, el hecho de tener un acuerdo formal o un acuerdo jurídico constituido no implica que se generen acciones de cooperación y viceversa.

Por otro lado, la definición es comprensiva en tanto que es aplicable a acuerdos de colaboración muy diversos: desde alianzas estratégicas puramente contractuales hasta cruces accionariales, pasando por las empresas conjuntas o joint ventures. Al respecto, Del Prado (s.f., p.69) también concuerda con esta característica de las alianzas, pues asegura que “Las firmas que se unen para conseguir un conjunto de objetivos previamente establecidos, permanecen independientes luego de realizada la alianza”. Dado que estas definiciones aplican para las empresas, se debe tomar en cuenta una distinción para el caso del IICA que, como organismo intergubernamental, no puede suscribir alianzas de cruce accionarial, ni empresas conjuntas o joint ventures. Ello se debe a que concentra parte de la soberanía depositada, a su vez, a la soberanía de 34 Estados Miembros.

Sin embargo, la unión con otro organismo internacional o algún otro actor de la cooperación (aunque sea temporal) es una posibilidad que no se debe descartar en un mediano o largo plazo. Esto dependerá de las necesidades y recursos que ambos socios tengan. Asimismo, Del Prado (s. f.) asegura que “la lógica de las alianzas estratégicas establece que las ventajas que se obtuvieron tradicionalmente a través de desarrollos internos, deben ser aseguradas a través de redes externas”; y es justamente uno de los factores que se debe tomar en cuenta, ya que las estructuras tradicionales de los organismos internacionales en medio de un mundo globalizado no son más una opción viable para sostener la misión y la visión institucionales, así como las cargas administrativas y financieras, ya que estas se vuelven insostenibles por falta de innovación.

Dado a que esta nueva estructura no es posible en la actualidad y se desconoce el plazo de futuras innovaciones en la estructura de los organismos internacionales, el *alcance* de este trabajo se limita las alianzas donde los socios o actores conservan su soberanía y que están amparadas bajo un instrumento formal y contractual específico; por lo que *descarta alianzas de unión o fusión*.

2. Se trata de un acuerdo formal (aunque el grado de formalización pueda ser diverso): esto supone que se ha tomado una decisión explícita en un momento determinado de establecer el acuerdo en cuestión. (Ariño, A.; 2007, p.42)

Sobre la línea del punto 1., el grado de formalidad varía. En el capítulo II, en el que se analizarán los instrumentos presentes en el Sistema Unificado de Gestión Institucional (SUGI), se resalta que, el hecho de constituir acciones de cooperación técnica no significa que deba haber o que exista un instrumento jurídico que ampare la unión de recursos técnicos para llevar a cabo dichas acciones o actividades. En este sentido, se puede considerar que el grado de formalidad va desde una serie de correos o memorandos, hasta un convenio.

En cuanto al grado de formalidad, el IICA en su guía de *Orientaciones y lineamientos para la preparación de instrumentos jurídicos* (que data de 2010), establece distintos grados de formalidad de las alianzas estratégicas que van desde acuerdos generales (de largo plazo) pasando por cartas de intención (actividades conjuntas de máximo 2 meses) hasta la contratación de servicios de cooperación técnica que contempla una relación más limitada a un único producto y no a una alianza que perdure o esté abierta a plantear trabajos

distintos al producto pactado. Contempla además las cartas de donación; la creación de consorcios que tienen fines limitados y las adendas, que son partes de los instrumentos principales establecidos para terminar de concretar trabajos pendientes cuyo tiempo está pronto a cumplirse.

Sin embargo, cabe resaltar que, para efectos de este trabajo se considera como alianza estratégica aquella que está constituida bajo un acuerdo formal que corresponde a la existencia de un instrumento jurídico, tales como acuerdos, cartas de entendimiento, convenios, entre otros. Adicionalmente, las sustentantes del presente trabajo agregan un componente extra que no se destaca explícitamente en la definición de África Ariño considerada para este estudio. Dicho componente se trata de la **temporalidad** (la duración o plazo); es decir, que en este estudio se hace una distinción entre las alianzas estratégicas que establece el IICA (ver figura 2) y solamente considerará las de largo y mediano plazo como objeto de estudio para hacer la diferenciación entre *relaciones estratégicas* y *alianzas estratégicas* y definir las características de esta última en el marco de este proyecto. Lo importante de las alianzas es que sean de largo y mediano plazo o de plazo indefinido para que la cooperación entre ambos socios perdure en el tiempo y realice contribuciones duraderas y de alto impacto en el desarrollo de los Estados Miembros del IICA; razón por la cual este trabajo y su propuesta, se centra en alianzas conformadas por acuerdos generales, acuerdos básicos, convenios o memorandos de entendimiento y solicitudes de corto plazo (siempre y cuando un mismo actor realice diversas solicitudes a lo largo de varios años). Ver figura 2.

Figura 2. Instrumentos jurídicos principales y complementarios que utiliza el IICA para la formalización de sus alianzas estratégicas, según tipo de actor y temporalidad (plazo)

		Gubernamental	Civil / Empresas
		Internacional/Público	Nacional/Regional/ Hemisférico
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 20px;">Rescisión de un instrumento jurídico</div> <div>Acta de liquidación</div> </div>	Largo plazo/Indefinidas	Instrumento jurídico principal / alianza	Instrumento jurídico principal / alianza
		Acuerdos básicos (solo entre Estados Miembros)	
		Acuerdos generales de cooperación técnica Son acuerdos marco para futuros convenios, definen áreas de cooperación común, no contemplan recursos económicos.	
		Convenios de cooperación técnica*1 (Cartas o memorandos de entendimiento) para proyectos o actividades específicas, formato contraparte.	
		Adendas: modifican o complementan parte de términos de acuerdos de acuerdos, convenios o cartas de entendimiento)	
	Corto plazo	Instrumento jurídico principal/ relación	Instrumento jurídico principal/ relación
		Contrato de servicios de cooperación técnica (terceros que ejecutarán acciones y compromisos con socios: consultorías, servicios, bienes)	Convenios de cooperación técnica (Cartas o memorandos de entendimiento) para proyectos o actividades específicas, formato contraparte.
		Solicitudes de apoyo para actividades de corto plazo: como cursos, talleres, seminarios. Máx. 2 meses	
		Cartas de donación: Recursos condiciones de ejecución ni hay rendición de cuentas	Cartas de intención: Solicitud de entidad para convenio o acuerdo. Máx. 1 año.
			Contrato de servicios de cooperación técnica (terceros que ejecutarán acciones y compromisos con socios: consultorías, servicios, bienes)
	Cartas de donación: Recursos condiciones de ejecución ni hay rendición de cuentas		

Nótese que los actores pueden ser gobiernos o entidades de este, así como organizaciones civiles y empresas; en este último tipo de actor se incluyen las transnacionales con países del continente y fuera de él. La mayoría de los instrumentos jurídicos de corto o mediano plazo se aplican para el sector privado, mientras que para el sector público-gubernamental la mayoría de los instrumentos jurídicos se conciben para el largo plazo.

No obstante lo anterior, las alianzas con el sector privado, específicamente con empresas transnacionales, datan desde 2018 -con el inicio de la Administración Otero- y están previstas para una mayor temporalidad. De igual forma, el IICA conforma alianzas con diferentes tipos de empresas del sector privado, por ejemplo, mediante consorcios que facilitan la atracción de financiamiento internacional de proyectos de cooperación, así como el desarrollo y la implementación de proyectos internacionales de gran escala auspiciados por entidades como la Unión Europea o el Banco Mundial.

3. Los socios comparten ciertos objetivos que constituyen los intereses comunes en la AE, pero a la vez cada socio puede albergar otros intereses privados (que podrían entrar en conflicto con los intereses de la otra parte, aunque esto no tiene por qué suceder necesariamente). Esto es así debido a que las empresas involucradas mantienen su soberanía, a diferencia de lo que sucede en las fusiones y adquisiciones. (Ariño, A.; 2007, p.42)

Como se mencionó en la sección de contexto económico y político de la cooperación para la agricultura, los recursos financieros para la ayuda al desarrollo y la cooperación técnica son cada vez más escasos. A su vez, la proliferación de actores que intervienen en acciones de cooperación internacional para la agricultura y sus temas transversales hace que haya más competencia por tales recursos; lo cual llama a los actores a unir esfuerzos.

El elemento de soberanía en las alianzas estratégicas para la cooperación es importante, pues cada socio puede tener intereses privados que pueden entrar en conflicto, aunque no es algo que sucede siempre. No obstante lo anterior, la autonomía y la soberanía de los socios en una alianza estratégica también incluye la interdependencia. Según Miguel David Rojas et al. (2014), para Marshall, Nguyen y Bryant, “una alianza estratégica constituye una relación entre organizaciones en la que las partes conservan un determinado nivel de autonomía, pero son interdependientes en un importante grado”. Esta afirmación es un sustento más de que la teoría de la interdependencia compleja aplica en el estudio de las alianzas estratégicas en la cooperación para el desarrollo. Es por ello que los organismos como el IICA deben contar con una estrategia sólida para la conformación de alianzas, donde se contemplen planes de acción con el objetivo de armonizar intereses comunes y evitar conflictos de intereses privados entre el Instituto y cada socio, ya que en la actualidad el IICA tiene alianzas con una gran gama de actores que se dedican a actividades de investigación y de cooperación en el ámbito agrícola.

Al respecto, Del Prado (s. f.) también se refiere a los intereses de las partes en una alianza. Plantea que hay dos dimensiones sobre las cuales se debe basar el manejo y optimización de una alianza, que equivalen a la cooperación y a la competencia entre los entes involucrados, en alineación con los objetivos estratégicos de las empresas (o entidades) en donde se asegura la agregación de valor a una institución, el aumento de las capacidades estratégicas por medio del aprendizaje mutuo y el mantener la flexibilidad en el manejo de cambios vertiginosos y obsolescencias.

4. Los socios combinan sus recursos de manera que pueden efectuar sus actividades de forma más eficiente o emprender nuevas actividades con el propósito de alcanzar los objetivos que cada cual pretende, si bien esto no queda garantizado, ya que dependerá –entre otras cosas– de la capacidad que tengan para trabajar conjuntamente. (Ariño, A. 2007, p.42)

Los recursos por combinar no necesariamente son financieros. En un organismo como el IICA, cuyos servicios principales giran en torno a la cooperación técnica, los recursos también pueden ser técnicos o en especie, por ejemplo, materiales o instalaciones. Como se mencionó anteriormente, el establecimiento de la alianza no garantiza que se vaya a dar una combinación determinada de recursos, pues dependerá de cómo se desarrolle la relación entre los socios y la capacidad de operar en conjunto. Sin embargo, es importante considerar que algunas alianzas implican instrumentos jurídicos donde las partes se comprometen en una combinación de recursos financieros y técnicos que se deben ejecutar en tiempo y espacio y que tienen implicaciones legales si se hace de otra manera. Por ello es importante conocer legislaciones y los diferentes contratos que existen para establecer las alianzas estratégicas.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, las alianzas estratégicas pueden verse como un instrumento fundamental en la cooperación internacional para el desarrollo. Visto desde la interdependencia compleja, diferentes actores buscan espacios para unir esfuerzos y recursos pues la “cooperación define objetivos de ayuda entre actores internacionales con el fin de obtener mejores condiciones de vida para la población...”. (Ayala Cordero, J.; 2014)

También desde la óptica interdependentista, una alianza estratégica en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo podría catalogarse como una relación interdependiente. Así, el estudio de las restricciones y limitaciones para un actor envuelto en una relación interdependiente (o una alianza estratégica, en este caso) no puede hacerse a priori, como tampoco puede conocerse la ecuación costo-beneficio para un actor considerado individualmente. Keohane y Nye sostienen que la distribución de costos y beneficios debe observarse en función de la sensibilidad y vulnerabilidad de los distintos actores contrapartes; es decir, se debe tomar en cuenta la naturaleza del efecto que la acción de un actor puede tener sobre otro (s), así como el costo real de dicha acción sobre un actor determinado.

Con lo anteriormente señalado se revela la importancia de contar con una estrategia para la gestión de alianzas en la cooperación internacional, que gestione información, que tenga en cuenta los efectos y los costos de las acciones de los diferentes socios y sus relaciones interdependientes.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LOS ANTECEDENTES Y LOS FACTORES ASOCIADOS AL DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL IICA

Este capítulo consta de cuatro secciones que conforman la base para una serie de recomendaciones que se detallarán en el capítulo III y que establecerán la propuesta de la intervención de este proyecto. La hipótesis de dicho proyecto, parte de la percepción de que el IICA no tiene una estrategia definida y difundida para la gestión de las AE. No obstante, fruto del análisis de información de diversas fuentes (entrevistas, conversaciones informales, observación, revisión de literatura y la aplicación de un cuestionario al personal del IICA), se constata que la organización cuenta con una estrategia; sin embargo, la misma cuenta con vestigios de administraciones y épocas anteriores, razón por la cual se encuentra siendo estudiada y actualizada; de esta forma se determina que esa estrategia puede ser ampliada.

Según lo anterior, la primera sección es un diagnóstico de los antecedentes IICA donde se hace una reseña breve de cada época de la vida institucional desde sus inicios, haciendo referencia a un contexto histórico, diferentes actores y, en las etapas más recientes, a herramientas de gestión de las AE y de la cooperación. El fin es tener un panorama general que permita comprender la evolución institucional hasta la situación actual en la gestión de las AE.

En la segunda sección, se analiza un factor clave en las etapas más recientes y en la vida institucional de los últimos años: las herramientas de gestión de las AE. El contexto de la globalización y de la CID incidió en la expansión temática y en la búsqueda de aliados, por ello se realiza un análisis de características de las herramientas de gestión de la cooperación y de las AE en la última década.

Paralelamente, se analizan otros factores asociados al desarrollo de las AE en la cooperación del IICA. Así, la tercera sección se muestra la síntesis de los principales hallazgos de una encuesta aplicada a personal y colaboradores cercanos del IICA. El instrumento recopila la percepción y los conocimientos sobre distintos aspectos que van desde la gobernabilidad, hasta las herramientas y la formación de capacidades en AE.

Por último, la cuarta y última sección del capítulo consolida en un árbol de causas y problemas, los factores más importantes identificados en las secciones anteriores, principalmente de la segunda y de la tercera sección.

Se espera que los resultados del diagnóstico y la propuesta derivada del mismo rindan productos que contribuyan con una mejor gestión de la cooperación internacional del IICA y, que incluso, puedan servir de orientación para otras instituciones o entidades que requieran de instrumentos corporativos para potencializar de la mejor manera sus alianzas estratégicas y mejorar la gestión de la cooperación para el desarrollo en su determinación por avanzar corporativamente en el ámbito de la CID.

A. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN Y DE LAS ALIANZAS DEL IICA ENTRE 1942 Y 2019

Si bien uno de los objetivos del presente proyecto es diagnosticar los antecedentes y factores asociados al desarrollo de alianzas estratégicas en la cooperación internacional agrícola del IICA desde sus inicios, se debe recalcar que la mayor disponibilidad de información data de los últimos 10 años. Por esta razón y por las facilidades de acceso a información de fuentes primarias y secundarias que el Instituto ha brindado desde el 2017, el período principal de análisis va de julio de 2017 a diciembre de 2019.

Para conocer los factores asociados a la gestión de las AE en la actualidad, es importante conocer sobre la evolución del Instituto en sus casi 80 años de existencia donde se enmarcan los antecedentes de las alianzas estratégicas y de los diferentes factores vinculadas al desarrollo de ellas.

1. EVOLUCIÓN DEL IICA: DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y LA ENSEÑANZA A LA COOPERACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO

Entre los antecedentes, se encontró que el IICA desde su creación ha desarrollado las alianzas estratégicas como un instrumento para potenciar y complementar sus capacidades, las cuales en sus primeras etapas (1942-1960) se enfocaban en la investigación, la educación el intercambio científico para la producción animal y vegetal, así como en el fortalecimiento de sistemas de información bibliotecaria. Las primeras alianzas del IICA se remontan a la Fundación Kellogg, la FAO, el Fondo Especial de las Naciones Unidas,

la Escuela para Graduados de Turrialba (Costa Rica), la Escuela Nacional de Agricultura “La Molina” (Perú), el Instituto Fitotécnico y Semillero Nacional “Dr. Alberto Boerger” (Uruguay), y la Escuela de Graduados en Castelar (Argentina). Hay que recordar que el IICA se fundó con el nombre de Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, y la Convención de 1979 lo modificó a su nombre actual.

Las etapas más recientes (1960-hasta la fecha) del IICA se han enfocado en el fortalecimiento institucional y el desarrollo, especialmente del área rural. Es en los años de 1960 cuando se da un cambio de paradigma en la cooperación del IICA (IICA, 1992) que coincide con un cambio de la cooperación a nivel internacional, pues surgen nuevas hegemonías y potencias económicas en Europa y Asia; además, se consolida el sistema de cooperación para el desarrollo con la creación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) (Martínez, P. *et al.* 2006) mientras que, a nivel hemisférico, la Alianza para el Progreso marca la agenda de los países americanos y del Instituto hacia el progreso humano y social.

En virtud de lo sucedido en la década anterior, la sociedad internacional de los años de 1970 reclama un nuevo orden económico mundial donde se reivindica el papel de los países en desarrollo, se introduce el concepto de cooperación sur-sur y la incorporación de actores no tradicionales en el ámbito de la CID.

2. ORÍGENES DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA Y DE LA NUEVA CONCEPCIÓN DEL IICA

Es importante resaltar que la cooperación técnica para el desarrollo empieza a cobrar mayor fuerza en esta década y a configurar su institucionalidad con la Conferencia de Buenos Aires sobre Cooperación Técnica para el Desarrollo en 1978 (Programa Iberoamericano de la Cooperación Sur-Sur, 2014). Es precisamente en este momento histórico cuando el IICA, ya con su nueva misión, apuesta a una estrategia más compleja y desarrollada para la cooperación técnica, con una agenda paralela a los temas relevantes para la CID a nivel mundial, pero centrada en el cambio y el protagonismo de los países del hemisferio, donde la mayoría son países en desarrollo.

Lo anterior significa el incremento de sus socios y de sus alianzas estratégicas, tanto en número como en complejidad; también implica un cambio de paradigma en su gestión corporativa y las capacidades de su personal cuyas formaciones profesionales se orientan

a ramas científicas de la agricultura. De esta manera se comienza a hacer necesario atraer personal con capacidades en ramas de las ciencias sociales como Sociología, Relaciones Públicas, Relaciones Internacionales; así como de las ciencias económicas y empresariales como Administración de Empresas y Economía, por ejemplo. No obstante, aún en la actualidad, cerca del 70% del personal técnico en cooperación técnica tiene su formación primaria en Ingeniería Agrícola y Economía, por esto es importante la formación de capacidades en gestión de AE y gestión de la AOD-CID.

Los hitos de los años que se encuentran entre 1960 y 1970 marcan la agenda mundial y la cooperación del IICA en las décadas siguientes, la cual ha ido evolucionando pero mantiene la esencia de elementos como el bienestar y el desarrollo social-rural (educación, información); la seguridad alimentaria (vinculada con producción, productividad, sanidad e inocuidad de alimentos); tecnología; las preocupaciones climáticas; el intercambio comercial, la integración y estímulo económico; las alianzas sociales y políticas (que involucran actores no gubernamentales como empresas y ONG); así como integración regional y la disminución de la pobreza y las desigualdades sociales internas en temas como género. Además, estos años no solo marcaron la agenda de cooperación del IICA y su estrategia de cooperación, sino también de sus alianzas estratégicas.

Para su etapa de proyección humanista (1970-1980), el IICA diferencia los temas de investigación y enseñanza y los aparta de sus funciones globales asignando las primeras al Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), fundado en 1973. A través de sus proyectos el IICA afianza en esta época las líneas de acción, relaciones y alianzas con organismos regionales e internacionales como la Oficina Regional de la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de Estados Unidos para Centroamérica y Panamá (ROCAP) y la FAO, al igual que centros de investigación y programas internacionales como el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) y el Centro Internacional de la Papa (CIP). Posteriormente, en 1979 se establece la Sede Central del IICA, en San José, Costa Rica y cambia su nombre a como se conoce actualmente.

En consecuencia, entre los años de 1981 y 1985, el IICA pasa por una etapa de concertación en donde realiza toda una reestructuración administrativa para adecuarse a su

nuevo carácter que es la promoción del desarrollo rural y agrícola mediante la cooperación recíproca y participativa de sus países miembros. En esa época, el Instituto establece relaciones con la Comunidad Económica Europea (CEE) y presenta proyectos de ayuda financiera y asistencia técnica para algunos de esos países.

3. LA CONSOLIDACIÓN: ESTRATEGIA DE LA EXPANSIÓN DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA Y DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Finalmente, en su etapa de consolidación hemisférica y proyección mundial (1986-actualidad), el IICA establece y consolida acuerdos de cooperación con países donantes y organismos internacionales interesados en solucionar los problemas agropecuarios que enfrenta América Latina y el Caribe.

Para ese entonces, amplía el número de Estados Miembros (de 29 a 32) y su cartera de proyectos, programas, relaciones y alianzas estratégicas. Asimismo, establece relaciones con Estados Unidos y Canadá en el ámbito tecnológico y el intercambio técnico en medidas sanitarias y fitosanitarias y de comercio; consolida la cooperación con organismos del Sistema Interamericano, organismos regionales y del Sistema de Naciones Unidas; además afianza lazos con gobiernos e instituciones de Países Observadores y donantes como Alemania, la Comunidad Económica Europea (CEE), Corea, España, Francia, Japón, Noruega, Reino Unido, Países Bajos, Rumania y Suecia.

En la actualidad, el IICA cuenta con 34 Estados Miembros, aproximadamente con 187 contrapartes de diversas partes en el mundo y 19 Países Observadores (IICA, 2020).

Más recientemente, el énfasis para la gestión de alianzas radica en herramientas informáticas y entornos virtuales que facilitan la gestión de la cooperación técnica basada en la gestión del conocimiento para la agricultura, con un enfoque avanzado de Agricultura 4.0. facilitado por la tecnología y la innovación institucional.

B. EL IICA DEL SIGLO XXI Y FACTORES DE LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Con el paso del tiempo, el IICA ha podido ir conformando parámetros para la gestión de las AE, la cual conserva elementos de diferentes contextos políticos y gerenciales de cada época, añadiendo el reto de incorporar en ella las tendencias inevitables de la

automatización, la tecnificación de labores, los avances tecnológicos para la gestión de información, las nuevas tendencias empresariales-organizativas y de la CID; especialmente a partir del año 2000.

Es importante resaltar que en este período se consolidan varias herramientas que ordenan esta estrategia y que se centran en dos componentes importantes: gobernanza y cultura institucional y gestión de la información. En cuanto a gobernanza se mencionarán algunas relacionadas con la gestión de herramientas jurídicas para las AE (2010), las declaraciones estratégicas para la cooperación del IICA y la gestión basada en resultados y procesos (2019).

A continuación, se analizan algunos factores vinculados al desarrollo de la gestión de AE en los últimos años, específicamente en las categorías de gobernanza y cultura institucional y de gestión de información.

1. GOBERNANZA Y CULTURA INSTITUCIONAL

Una estrategia para la gestión de alianzas estratégicas con información sistematizada, guías conceptuales, manuales de gestión, herramientas informáticas y procesos de capacitación está incompleta si no cuenta con un módulo o una serie de lineamientos sobre la gobernanza y la cultura institucional en torno a las alianzas estratégicas, para este caso particular del IICA (F. Sancho, comunicación personal, 2019). En este sentido, los avances que se han realizado en los últimos meses con la Administración del Dr. Manuel Otero han sido importantes, pues han orientado la gestión de la cooperación técnica hacia una cultura de procesos y transparencia. Un avance es la constitución de *Las 10 Declaraciones Estratégicas 2018-2022* que son los principios del quehacer del IICA y de sus servicios de cooperación técnica; lo cual, en palabras de Otero “es un paso importante para la alineación institucional hacia el cumplimiento de los objetivos del IICA” (IICA, 2019).

Seguidamente, se exponen las 10 Declaraciones Estratégicas que rigen los servicios de cooperación técnica del IICA:

Declaración 1- Cooperación de excelencia: Siguiendo los principios de interdisciplinariedad y focalización, el IICA ofrece una cooperación de excelencia mediante sus cinco programas promotores del desarrollo agropecuario y rural sostenible.

Declaración 2- Gestión de conocimiento: Las acciones de cooperación técnica del IICA evolucionan hacia una plataforma integrada de gestión del conocimiento especializado para los países. Para ello utiliza y promueve las tecnologías de la información y comunicación en la agricultura, el fortalecimiento de capacidades, la difusión de buenas prácticas y de lecciones aprendidas, la comunicación para el desarrollo, la promoción de redes y la cooperación horizontal.

Declaración 3- Alianzas estratégicas: Para generar un mayor impacto con sus acciones de cooperación, el IICA desarrolla alianzas estratégicas y acuerdos público-privados en beneficio del sector agropecuario de los países miembros, implementando proyectos de interés común y valores compartidos.

Declaración 4 – Cooperación Regional: El IICA atiende oportuna y efectivamente las demandas de cooperación regionales e interregionales en apoyo al sector agropecuario. Para ello, el IICA pondrá a disposición de los países, los mecanismos de integración agrícola en los participa para liderar proyectos regionales.

Declaración 5 – Administración eficiente: El IICA desarrolla una gestión administrativa eficiente basada en la cultura de procesos, la descentralización y la mejora continua orientada a resultados. Para ello, en el 2019 se definieron los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades para llevar a cabo los servicios de cooperación técnica del IICA y generar transformaciones en el desarrollo rural y agrícola de sus países miembros. Esta declaración supone un cambio en la cultura institucional, pues brinda una visión integral y nítida del Instituto; permite una gestión más eficiente y flexible que la gestión por jerarquías y estructuras; impulsa los valores institucionales² requiere de trabajo colaborativo e interrelación entre personas e integración institucional; y permite optimizar el uso de los recursos porque los procesos se miden con indicadores de desempeño en todos los niveles de la cadena de valor.

² Los valores institucionales del IICA son: respeto por la diversidad, igualdad y equidad de género, responsabilidad y cuidado ambiental, trabajo colaborativo, eficiencia institucional, honestidad y transparencia y aprendizaje continuo. (IICA 2020).

Declaración 6 – Finanzas: El Instituto fortalece sus finanzas a través de la optimización de sus operaciones, la racionalización en el uso de los recursos propios, una mayor captación de recursos externos y la operación de proyectos de desarrollo e inversión.

Declaración 7 – Liderazgo y trabajo colaborativo: Promover un estilo de liderazgo consciente que potencie las capacidades de sus funcionarios y el trabajo colaborativo en un ambiente laboral saludable y seguro.

Esta declaración se vincula con las alianzas estratégicas, pues con el liderazgo y el trabajo colaborativo, las personas estarían empoderadas para fortalecer sus capacidades y apropiarse de los diferentes procesos, subprocesos y actividades de alianzas estratégicas. Como consecuencia, agregarían valor a la cooperación técnica y contribuirían a aumentar los niveles de eficacia de la cooperación generando un mayor impacto en el desarrollo rural y agrícola de los países; eso sí, teniendo claras las fases de la gestión de alianzas, los procedimientos y el rol de cada participante en diferentes etapas de las AE.

Declaración 8 – Gobernanza: El IICA moderniza sus órganos de gobierno promoviendo un amplio diálogo público, la transparencia y la participación del sector privado. Esta declaración es clave para la ordenanza y la cultura institucional de procesos y de gestión de alianzas estratégicas. En tanto se tenga mayor claridad, diálogo y transparencia a lo interno sobre el rol de las instancias que lideran el proceso de AE y el rol del resto del personal, con procedimientos e instrumentos socializados, se mejorarán los niveles de gobernanza con socios externos como los gobiernos, el sector empresarial y la academia. Es decir, las mejoras en la gobernanza interna se reflejarán en mejores niveles de gobernanza externa.

Declaración 9 – Entorno inclusivo. El Instituto impulsa acciones institucionales afirmativas que fomentan un entorno diverso e inclusivo.

En tanto que el IICA logre mejorar el balance de género en puestos claves para la toma de decisiones y fomente acciones para un entorno diverso, inclusivo y equitativo, logrará mejorar la calidad de su cooperación técnica, así como atraer e implementar alianzas diversas e inclusivas que le permitan aumentar su impacto en la vida rural y agrícola y contribuir a temas de agenda global y al cumplimiento de los ODS.

A su vez, esta Declaración aplicada en la gestión de AE en el Instituto también repercutirá en la Declaración 7 de liderazgo, empoderando a las personas a participar y a atraer socios con valores institucionales similares y que suman al impacto del IICA en los países.

Declaración 10 – Puertas abiertas: El Instituto contribuye con la comunidad involucrándola en proyectos culturales, ambientales y sociales.

Nótese que la Declaración 2 sobre gestión de conocimiento y la Declaración 3 sobre alianzas estratégicas son los fundamentos institucionales más importantes que sustentan la intervención propuesta en este trabajo. A ellas se suman la Declaración 8 sobre gobernanza y la Declaración 7 sobre la eficiencia en la administración.

Estas declaraciones son relevantes para la cultura institucional y podrían tener un mayor impacto si también estuvieran inmersas en los principios de la AOD establecidas en las diferentes Declaraciones e instrumentos que intentan ordenar la cooperación internacional para el desarrollo.

a. CULTURA DE LOS PROCESOS: GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

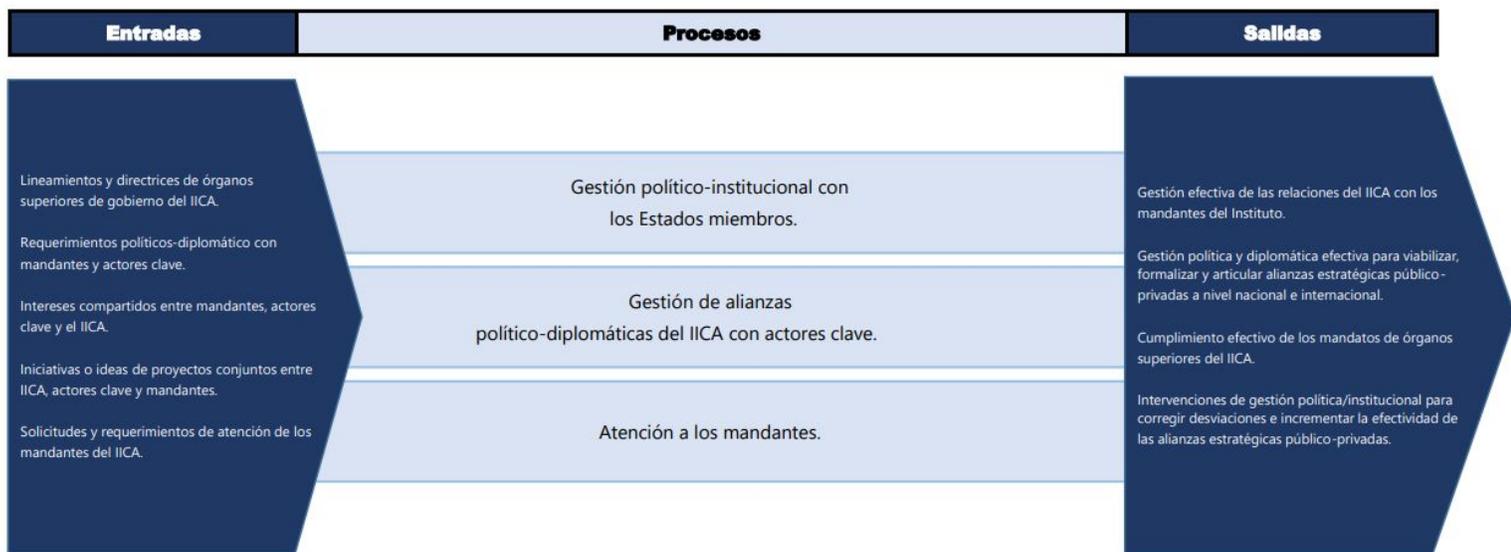
Uno de los principales cambios en la cultura organizacional y la gobernanza del IICA ha sido la rigurosidad con la que se ha trabajado en la Declaración n.º4 sobre la administración eficiente, donde se resalta el análisis desde el macroproceso hasta la actividad. Esta labor en los últimos tres años es clave para el estudio de la gestión de las AE, establecer procesos e identificar el rol de diferentes entidades del IICA, como el liderazgo que tiene la DIREXI y la Dirección General en diferentes etapas, por ejemplo.

Según la Gerencia de Diseño Organizacional del IICA, un macroproceso se conforma de varios procesos asociados entre ellos e insumos comunes que se transforman en productos relacionados a una temática común. El IICA ha identificado 13 macroprocesos que corresponden a propósitos estratégicos (gestión de conocimiento, desarrollo estratégico, relaciones institucionales y diplomáticas -que incluye AE-, otros) sustantivos (cooperación técnica, gestión de proyectos, otros) y de apoyo (gestión financiera, tecnologías de la información, otros).

Tal y como ilustra la figura 3, las AE corresponden al macroproceso de Relaciones Institucionales y Diplomáticas. A su vez, los procesos asociados al macroproceso son: a) la gestión político-institucional con los Estados miembros; b) la gestión de alianzas político-diplomáticas del IICA con actores clave; y c) atención a los mandantes.

Figura 3. Macroproceso y procesos asociados que corresponden a la gestión de AE en el IICA (2019)

Macroproceso	
4 Relaciones institucionales y diplomáticas.	
Objetivo	Desarrollar y fortalecer las relaciones diplomáticas e institucionales que permitan al IICA cumplir los mandatos de sus Órganos de Gobierno, gestionar las alianzas público-privadas y sentar las bases para un creciente acceso a recursos externos.
Alcance	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas a nivel hemisférico. Centralización en niveles estratégicos y de Sede Central. Descentralización a nivel táctico y operativo por región y país.

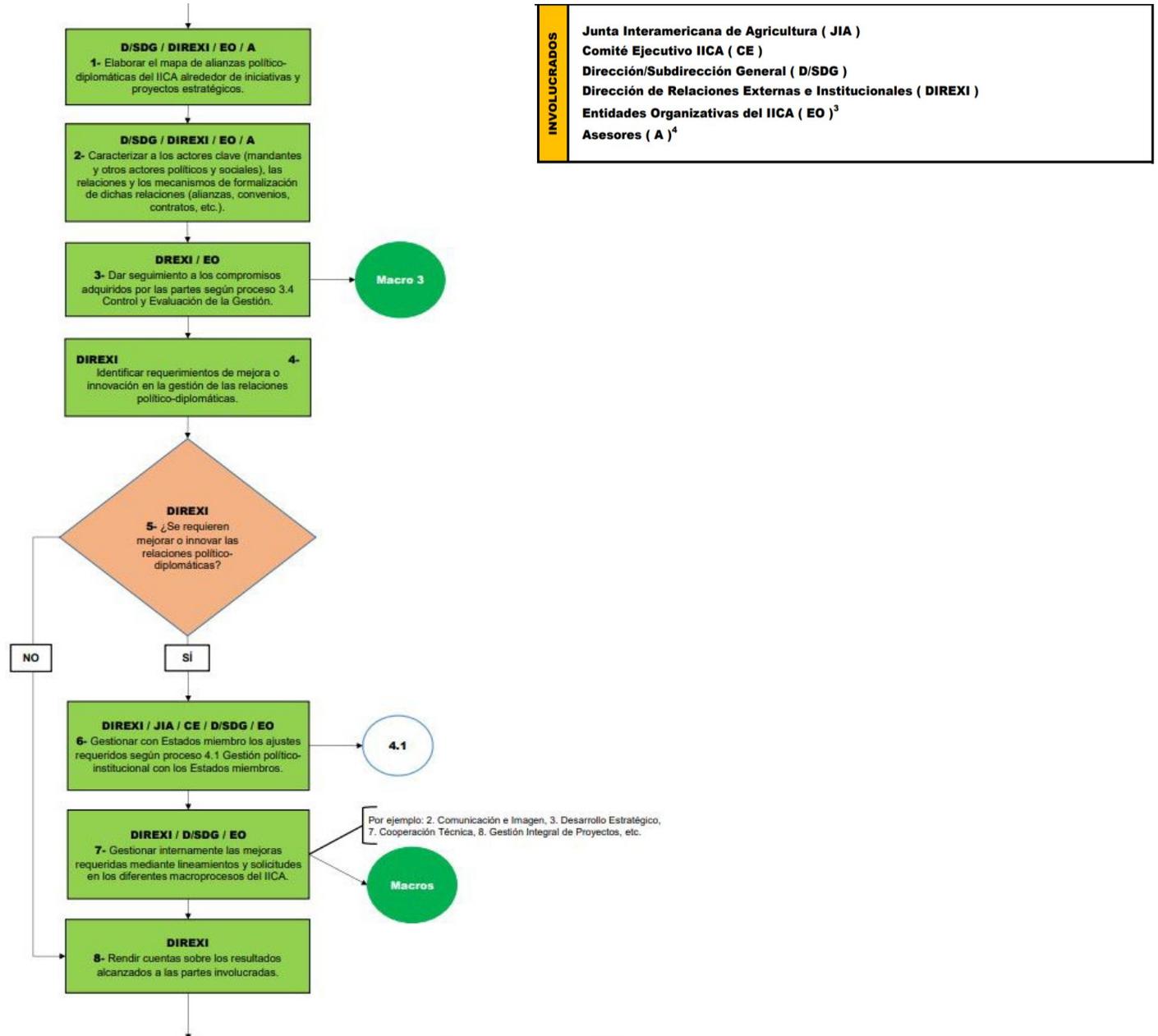


Fuente: Manual de Procesos. IICA, 2019.

En específico, el proceso de gestión de AE es liderado por la Dirección de Relaciones Exteriores e Institucionales del IICA (DIREXI) en conjunto con las Entidades Organizativas del IICA (EO) que incluyen las Representaciones del IICA en los países. Así, la figura 4 muestra los actores o entidades que están involucradas y establece claramente sus funciones. Esta información organizada y los procedimientos a seguir para

establecer y concretar AE en el IICA han sido socializadas y consolidadas en un canal de acceso interno a todos los funcionarios.

Figura 4. El proceso de las AE en el IICA, actores involucrados y funciones (2019)



Fuente: Manual de Procesos. IICA, 2019.

De la figura 4, se pueden identificar las entidades del IICA que intervienen directamente en el proceso de alianzas estratégicas para la cooperación técnica. Esta acción se vincula con las recomendaciones extraídas de la encuesta aplicada a los funcionarios,

donde se señala el establecimiento claro de los involucrados y los responsables en el proceso: la Dirección General, la DIREXI, las Entidades Organizativas del IICA y los Asesores del Director General. Sin embargo, sería clave mapear a los responsables de otras unidades y direcciones en toda la cadena del proceso, incluyendo los especialistas técnicos. Un elemento clave en este proceso es trabajar en una campaña de difusión y socialización de un procedimiento claro para que cada actor o funcionario conozca su rol en las AE.

Actualmente, estos procesos y macroprocesos se encuentran disponibles para todo el personal; lo cual contribuye a la rendición de cuentas a nivel interno. Sin embargo, es posible mejorarlo mediante una plataforma unificada o hub, que viene a ser un sistema que consolida herramientas con funciones útiles para la gestión AE, que también esté a disposición de todo el personal, según se plantea en el capítulo III.

2. LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN, LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

Con respecto a los antecedentes de las herramientas para la gestión de alianzas estratégicas antes del 2010, hay poca información. Por esta razón, el análisis de este trabajo se concentra en las herramientas disponibles para el período 2010-2019. Sin embargo, previo a esta época, se pudo identificar algunas de las herramientas que el IICA utilizaba para la gestión de AE, como el Directorio de Organismos de Cooperación Internacional Técnica y Financiera (IICA, s.f.), que elaboraba y actualizaba la DIREXI, creada en la administración de Martín Piñeiro (1986-1994). En los últimos tres años, el IICA ha realizado un esfuerzo importante por mejorar las tecnologías y desarrollar alianzas que permitan evolucionar la cooperación para la Agricultura 4.0.

Las herramientas que el IICA posee actualmente para gestionar y sistematizar la información de sus alianzas formales deben servir para examinar no solo la cantidad sino la calidad de dichas alianzas. De esta forma, para evaluar en qué grado dichas herramientas permiten realizar dicho examen, se consultó con las diferentes unidades involucradas en los procesos actuales de gestión de alianzas, tales como la SEPE, la DIREXI y la Gerencia de Programación y Presupuesto sobre las herramientas que almacenan la información de alianzas. De la consulta, se identificaron cerca de 4 o 5 herramientas principales que tienen vínculo más o menos directo con la gestión de alianzas o el manejo de datos, las cuales se detallan más adelante.

Otra herramienta que se reveló en la consulta es la existencia y uso de del documento “*Orientaciones y lineamientos para la preparación de instrumentos jurídicos*”, que es una guía para la conformación de alianzas y el uso de instrumentos jurídicos que las amparan. Sin embargo, dicha guía no está a disposición de todo el personal. Este documento es importante para la gestión de la gobernanza de las alianzas en el IICA.

C. DIAGNÓSTICO DE LAS HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN QUE UTILIZA EL IICA EN LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN

Para la gobernanza de la cooperación internacional que otorgan y reciben las instituciones nacionales, regionales e internacionales, es importante contar con información sistematizada, de fácil acceso y actualizada; lo cual es difícil por el número de actores y de interacciones que se tienen con estos, especialmente desde inicios de los años noventa con la aceleración del proceso de globalización.

Con el fin de contar con información organizada y a mano, dichas entidades se sirven de herramientas tecnológicas. El IICA, por ejemplo, cuenta con una serie de instrumentos que facilitan la gestión de proyectos de cooperación y pocas de ellas son específicas para la gestión de alianzas estratégicas. No obstante, cabe resaltar que continen algunas características que sí son útiles para dicho fin. Para efectos de este estudio, se revisaron varias herramientas esquematizadas en el Anexo 1 y que serán analizadas posteriormente. Una de las limitantes que presentó el análisis de todas las herramientas disponibles, es que varias de ellas están sujetas a licencias y por ello solo un número limitado de funcionarios tienen acceso.

De acuerdo con la información comparativa presentada en la tabla del Anexo 1, se analizaron 7 herramientas que contienen algunas funciones útiles para la gestión de AE. De esta muestra de herramientas a las cuales se pudo tener acceso, solo una de ellas es un documento que se obtiene por solicitud explícita. A continuación, se caracterizan los sistemas según sus funciones para la gestión de AE:

1. SISTEMA UNIFICADO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL (SUGI)

El Sistema Unificado de Gestión Institucional (SUGI) es una plataforma digital que permite gestionar expedientes de proyectos y acciones en los procesos de planificación,

programación, gestión, monitoreo y evaluación. Se basa en los resultados definidos en el Plan de Mediano Plazo (PMP), articulando el trabajo individual de todo el personal del Instituto y su contribución al logro de los resultados esperados (IICA; 2019).

a. CARACTERÍSTICAS DEL SUGI

Otra funcionalidad del sistema es el registro de las contrapartes e instrumentos jurídicos del Instituto, controlando y cuantificando las alianzas formales que el IICA tiene.

Antes de comenzar con el análisis de funcionalidades para *la gestión de alianzas por reporte de acciones del SUGI*, según instrumento jurídico, es importante señalar las principales funcionalidades no vinculada con dicho análisis:

- i. Brinda acceso a todo el personal del IICA, excepto al personal por contratación de terceros (como consultores) y pasantes.
 - a. El Sistema permite monitorear el avance de resultados por cada tema de acción y su contribución a los objetivos de mediano plazo del Instituto (PMP 2018-2022).
- ii. Además, permite ver su contribución a los ODS, gracias a la serie de indicadores y metas específicas para resultados por tema, país, región y objetivos mayores.
- iii. Es cierto que es más pertinente para las tareas de planificación, evaluación y monitoreo (que realiza la GPME); pero también facilita a datos claves para la solicitud y la negociación de alianzas y proyectos, como responsables, indicadores y metas de proyectos actuales como de años anteriores.
- iv. La importancia del SUGI, en general, para la gestión de alianzas radica en su vínculo con la herramienta **Workspace** (descrita más adelante) y el registro de jurídicos vinculados a los proyectos del IICA.

b. UTILIDAD PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS POR REPORTE DE ACCIONES DEL SUGI, SEGÚN INSTRUMENTO JURÍDICO DE LAS AE

El Reporte de Acciones es una funcionalidad del SUGI para el monitoreo de acciones con contrapartes. Para efectos de este documento, se probaron las características, funciones y utilidad de este sistema, tomando como muestra los países observadores del IICA; se realizó una búsqueda y se revisaron acciones registradas con sus respectivos instrumentos jurídicos. Los resultados de dicha búsqueda se pueden encontrar en el Anexo 3, que

corresponde a un documento de elaboración propia llamado “*Diagnóstico de las relaciones del IICA con sus países observadores y asociado*”, que señala fortalezas y aspectos de mejora de esta funcionalidad.

Producto de dicha revisión, se observó:

- i. El SUGI es una herramienta que creada exclusivamente para planear, programar, monitorear y registrar expedientes de proyectos y no para la gestión de alianzas estratégicas, por lo que debe analizarse cuáles de sus funciones pueden utilizarse para gestionar alianzas, de manera que se tengan bien identificadas y se logren potenciar en el orden de hacer más integral la estrategia de AR.
- ii. El registro de instrumentos jurídicos no implica que haya acciones derivadas de los mismos; es decir, se pudo firmar el instrumento con la intención de realizar acciones de cooperación, pero no se realizó ninguna.
- iii. Existen acciones realizadas por contrapartes que no se ligan o no derivan de un instrumento jurídico reportado en el SUGI. Por esta razón, es posible que la muestra del diagnóstico haya excluido acciones que no estén registradas en el Sistema.
- iv. El formato de búsqueda es poco accesible y amigable pues tiene pocos criterios para hallar la información. Se debe contar con conocimientos previos de instituciones y sus países o revisar si el nombre del proyecto asocia a la institución con el país respectivo. El no encontrar esta información puede llevar a la duplicación de acciones de cooperación, principalmente. La descarga en diversos formatos como web, Excel y PDF da errores de forma constante, los cuales complican el análisis de datos sobre los instrumentos, tomando más tiempo para llegar a información clave en la toma de decisiones para diseñar acciones, negociar actividades o monitorearlas.
- v. Se recomienda que, más allá de su función registradora, se considere alguna metodología que establezca una relación directa entre los jurídicos con sus procesos y resultados logrados que resulten medibles. Aún más, es importante verificar si el área de reportes del SUGI tiene suficiente frecuencia de uso por las personas que necesitan de estos recursos y para qué otros fines específicos se utiliza.

2. WORKSPACE O TABLERO DE MONITOREO DE AVANCES

A raíz de la alianza con desarrolladores tecnológicos en el campo de la informática, el IICA cuenta con una herramienta que le permite monitorear en tiempo real la ejecución de sus proyectos y la contribución a los objetivos del IICA, denominada Workspace.

a. CARACTERÍSTICAS DEL TABLERO DE MONITOREO DE AVANCES

Al respecto de esta herramienta, se observó que:

- i. Se vincula al SUGI y describe algunas de sus funciones principales de planeación, monitoreo y evaluación de acciones de cooperación técnica (proyectos) que se miden con indicadores y metas, según resultados temáticos que se ligan a objetivos mayores del IICA, incluso de los ODS.
- ii. Esta herramienta consolida los datos del SUGI y los agrupa en reportes visuales, casi en tiempo real, con los avances de las acciones de cooperación del IICA en ejecución técnica y financiera. El tiempo real está sujeto a la actualización y verificación de datos del sistema contable y financiero.
- iii. Permite monitorear avances por resultados, región, país, tema y responsable; obtener datos y reportes en distintos formatos que permiten elaborar información estratégica a la hora de mapear, solicitar, negociar y monitorear alianzas estratégicas.
- iv. Es de acceso de todo el personal del IICA.

b. ANÁLISIS DE FUNCIONES ÚTILES PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

- i. El Workspace es una herramienta que utiliza la GPME, la cual está pensada para la planeación, monitoreo y evaluación de proyectos, lo cual permite conocer avances de acciones que se enmarcan dentro de las AE.
- ii. Tiene datos de utilidad en la gestión de alianzas estratégicas y contribuye a la gobernanza de esta, pues hace posible que el personal técnico tome parte en acciones correctivas o de fortalecimiento de acciones y que pueda apoyar con más propiedad a las alianzas, aunque la mayoría no tenga poder decisión en el establecimiento jurídico de las mismas. En el capítulo III se discutirá sobre sistemas que permitan mejorar esa gestión de alianzas.

- iii. Como parte del análisis de esta herramienta y, por las funciones que desempeña, se recomienda su recuperación de uso interno institucional y su posible mejora en la implementación de nuevas funciones que trabajen de acuerdo con las necesidades de la Dirección. Asimismo, se sugiere realizar una actualización e incorporación de datos cada cierto tiempo para que no resulte en un instrumento obsoleto. Además, se insta a que se realice un plan de trabajo para revisar y procurar la búsqueda formal de alianzas con las entidades que contiene el informe, en conjunto con representantes oficiales de los países observadores, lo cual tomaría en cuenta un rol más activo del estado de estos países ante el IICA y contribuiría en la generación de nuevos aliados.

3. DIRECTORIO DE RELACIONES OFICIALES DEL IICA

El Directorio de Relaciones Oficiales es una herramienta institucional que contiene tipificados los principales contactos del IICA en el hemisferio, según el orden de precedencia o cargo.

a. CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTORIO

De esta herramienta se observaron varias características:

- i. Contiene las siguientes clasificaciones:

Jefes de Estado o Gobierno de las Américas y Estado Asociado

Ministros de Relaciones Exteriores de Estados Miembros y Estado Asociado

Ministros de Agricultura de Estados Miembros y Estado Asociado

Embajadores y Misiones Permanentes de Estados Miembros ante la OEA

Embajadas de Estados Miembros acreditadas en Costa Rica

Organismos Internacionales (con oficina en Costa Rica)

Organismos Internacionales (con oficina fuera de Costa Rica)

Embajadores y Misiones Permanentes de Países Observadores ante la OEA

Directores Generales del Instituto

Personal Emérito del Instituto

Principales contactos del IICA en cada país (34 Estados Miembros del IICA y país asociado)

Oficinas de la OEA

Representantes del IICA

Embajadas de Países Observadores acreditadas en Costa Rica (IICA; 2019)

- ii. Este directorio contiene opciones de búsqueda, ya sea por la clasificación anteriormente mencionada, por país o por palabra clave. Es muy utilizado en la elaboración de correspondencia institucional, ya que supone información oficial y actualizada en los contenidos, los cuales algunos son administrados por la Unidad de Protocolo y otros por las representaciones del IICA en cada país.
- iii. En consulta con una de las personas encargadas de actualizar los directorios correspondientes a la Unidad de Protocolo, se determinó que hay directorios que constantemente se actualizan. Sin embargo, los contenidos de los principales contactos del IICA en cada país no son constantemente actualizados por las oficinas del IICA en los países correspondientes, por lo que contienen información antigua que no aplica a la realidad nacional de cada uno de los Estados Miembros, especialmente porque en el contexto político del continente americano continuamente se dan cambios de gobierno o distintas designaciones y para esos efectos los contactos no son efectivos.

b. ANÁLISIS DE FUNCIONES ÚTILES PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

El directorio tiene el fin específico de contribuir a labores protocolarias como la elaboración de correspondencia. Sin embargo, la actualización de todos sus directorios se puede constituir en una importante herramienta de información, no solamente para la DIREXI sino para todo el personal del Instituto en su quehacer técnico.

Se recomienda incentivar a las representaciones del IICA a actualizar constantemente esta información, aunque tenga algún grado de dificultad por los cambios constantes en equipos de gobierno. La exactitud de los contactos es clave en la gobernanza de las alianzas, así como en la solicitud y negociación de acciones de cooperación, el seguimiento y el monitoreo de estas, ya que constituyen una referencia para futuras acciones. Un error en estos datos podría resultar negativo para la imagen del Instituto.

4. TABLERO DE CONVOCATORIAS Y OPORTUNIDADES DE PROYECTOS

Esta herramienta es útil para monitorear oportunidades de proyectos con financiamiento externo. Está en la Intranet institucional y la Gerencia de Proyectos realiza diferentes esfuerzos para difundir su utilidad y promover la alimentación de la herramienta.

a. CARACTERÍSTICAS

De esta herramienta se logró identificar que:

- i. Filtra la información de oportunidades de proyectos en 7 áreas estratégicas para el IICA: Bioeconomía y Desarrollo Productivo; Desarrollo Territorial y Agricultura Familiar; Comercio Internacional e Integración Regional; Cambio Climático, Recursos Naturales y Gestión de Riesgos; Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos; Género y Juventud; e Innovación Tecnológica.
- ii. Otros filtros de información son los de “Oportunidades Abiertas” y “Oportunidades Cerradas”. Las oportunidades abiertas permiten ver los requerimientos, contactos y otros datos necesarios para aplicar o concursar por fondos de diversos cooperantes. El filtro de oportunidades cerradas permite ver las áreas temáticas, los temas y objetivos, así como los contactos y participantes del IICA en dicho proyecto.
- iii. Es útil para conocer las acciones que se realizan en el marco de estos proyectos, áreas de interés de aliados actuales o potenciales, aliados con recursos concursables, países dónde aplicar, etc. Esto permite evitar la duplicación de acciones, tener referencias con puntos de mejora para una alianza determinada y proyectar acciones a futuro.
- iv. Esta herramienta nació de otras herramientas institucionales anteriores como el IdX, que tenían el fin de registrar oportunidades de proyectos con fondos externos. Asimismo, este instrumento estuvo en la Intranet, pero no tenía una guía de usuario para alimentar o comprender los filtros del sistema. Además, tampoco contaba con difusión adecuada, por lo que muy pocas personas conocían el sistema y lo alimentaban correctamente. De esta forma, era difícil conocer referencias de aliados y proyectos.

b. UTILIDAD PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Aunque esta herramienta es exclusivamente para conocer oportunidades de cooperación y no para gestionar alianzas, se sugiere tener este formato en cuenta para proyectos de la Dirección de Cooperación Técnica y otras acciones realizadas y por realizar en esta área. Además, se recomienda difundir sus beneficios para otras unidades y divisiones del

Instituto, pues puede ser de utilidad para tomar decisiones, focalizar temas y diseñar futuros proyectos de cooperación. Finalmente, se recomienda que las “Oportunidades Cerradas” cuenten con una ficha de contactos de contrapartes y capitalización de experiencias. También es importante contar con las experiencias de la Gerencia de Proyectos para mantener el sistema actualizado.

La herramienta no solo puede servir a la SEPE para sus registros de proyectos, sino también a la DIREXI para alimentar las acciones realizadas en el marco de diferentes alianzas estratégicas.

5. DOCUMENTO “ORIENTACIONES Y LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACIÓN DE INSTRUMENTOS JURÍDICOS”

Este documento data de 2011 y brinda orientación teórica en el manejo de los instrumentos jurídicos del Instituto. Detalla institucionalmente la percepción y el manejo de los instrumentos jurídicos y de los instrumentos complementarios, lo cual ayuda ordenar la gestión de alianzas en su nivel más formal y también en la gobernanza de estas.

Es un documento manejado principalmente por la Gerencia de Programación y Presupuesto y por las personas encargadas de las Representaciones del IICA. Según señalan algunos funcionarios, es importante someter este documento a actualización; por ejemplo, que se adapte a los nuevos contextos institucionales como los cambios de administración en la dirección general y los nuevos lineamientos establecidos en el Plan de Mediano Plazo 2018-2022.

Con respecto al grado de formalidad de las alianzas, el documento enfatiza:

Es norma del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) la formalización por escrito, a través de un instrumento jurídico, de las obligaciones externas que impliquen relaciones con los gobiernos, organismos o instituciones nacionales o internacionales, o que comprometen recursos económicos, tiempo de personal, infraestructura de servicios o en términos generales, que genere un compromiso institucional. (IICA; 2019; p. 3)

a. CARACTERÍSTICAS

Algunos de los elementos del documento que se destacan, son los siguientes:

- i. Especifica cada uno de los instrumentos jurídicos principales que maneja el IICA (Ver figura 5) y describe dos tipos de instrumentos complementarios que corresponden a la rescisión de un instrumento jurídico y el acta de liquidación. Cada

uno de esos instrumentos, ya sean jurídicos o complementarios, tienen una razón de ser, así como su formato y consideraciones, incluyen los casos en los que se aplican, los compromisos que puede asumir el Instituto, los alcances, asuntos legales de la institución a tomarse en cuenta por ser un organismo de carácter internacional, la vigencia, entre otros aspectos.

- ii. Destaca los tipos de cooperación técnica que brinda el Instituto, que son la cooperación técnica directa y los servicios técnicos para la gestión de proyectos con componentes de cooperación técnica directa.
- iii. Señala la forma de interactuar con terceras instituciones para ejecutar acciones de cooperación; por ejemplo, la contratación de otras entidades para llevar a cabo la ejecución de acciones acordadas con los aliados o socios estratégicos.
- iv. Ordena criterios para elegir el tipo de cooperación y el instrumento jurídico, que contiene un cuadro resumido con cada uno de los instrumentos clasificados de manera que, por las características de la alianza que se requiera formalizar, pueda distinguirse qué tipo de jurídico se puede aplicar.
- v. Señala las características de los socios que se deben considerar al momento de establecer una alianza estratégica y formalizar instrumentos jurídicos con las contrapartes.
- vi. Explica resumidamente el ciclo del instrumento jurídico, en el que se especifican las fases que conlleva el proceso alrededor del cual se establece el instrumento (Ver figura 5). Cada una de esas etapas contienen una lista de puntos importantes a tomar en cuenta, pero no los detalla a fondo, a excepción de la fase de negociación; donde se señalan algunos aspectos de las bases de la negociación, del equipo negociador, aspectos formales, capacitación y actualización del personal que participa en la negociación, la determinación del contexto en que se desarrolla el instrumento de cooperación, aspectos legales internos, aspectos financieros, entre otros.
- vii. Plantea la manera de realizarlos correctamente y en armonía con cada una de las disposiciones del Instituto, para evitar o disminuir la duplicidad de funciones, errores en el proceso y otras circunstancias que puedan afectar el desarrollo de la alianza.

- viii. Contiene ejemplos de modelos de cada uno de los instrumentos jurídicos para orientar a quienes consulten.

Figura 5. Fases del ciclo de los instrumentos jurídicos para el establecimiento de alianzas estratégicas en el IICA.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del IICA.

b. UTILIDAD PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Tomando en cuenta lo indicado, este documento sienta bases jurídicas sólidas para una estrategia de gestión de alianzas; no solo por las disposiciones técnicas, administrativas, formales y normativas que contiene, sino porque también abarca consideraciones de gran importancia en el proceso de establecimiento de alianzas para todo el personal involucrado.

Esta herramienta tiene potencial de mayor uso y es clave para mantener coherencia y orden en los procesos vinculados a la gestión institucional de las alianzas estratégicas. Además, este documento contiene elementos claves para elaborar una estrategia de gestión de alianzas, no solo por las disposiciones técnicas, administrativas, formales y normativas que contiene, sino porque abarca consideraciones de gran importancia en el proceso de establecimiento de alianzas para todo el personal involucrado.

No obstante, es un documento cuya última revisión se dio en 2011, por lo que se requiere realizar una actualización que se adapte a los nuevos contextos institucionales, tales como el cambio de administración en la dirección general y los nuevos lineamientos establecidos en el Plan de Mediano Plazo 2018-2022.

6. BUSCADOR DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En la web institucional se encontraba un directorio llamado “Oportunidades de Alianzas y Financiamiento”, elaborado en 2018 por una pasante brasileña, quien realizó un mapeo y caracterización de oportunidades de cooperación con países observadores del IICA. Es la única herramienta específica en el tema de alianzas estratégicas; sin embargo, no está visible para todo el IICA.

a. CARACTERÍSTICAS

- i. Clasifica las oportunidades de alianza y de proyectos por temas de interés:

Este informe constituye una primera compilación de información sobre instituciones públicas y privadas de los países observadores del IICA que trabajan en temas de interés del Instituto. El documento también brinda información sobre organizaciones multilaterales y otros países que proporcionan apoyo a acciones realizadas en los mismos campos de actuación del Instituto. Todas las informaciones fueron obtenidas de los sitios web oficiales de cada una de las instituciones mencionadas en el informe.

Asimismo, este documento permite contar con un panorama inicial de las áreas en que actúan diversas instituciones y que son compatibles con los intereses del IICA, tener una primera percepción sobre los países y las organizaciones multilaterales con más presencia en la región y conocer dónde actúan y en qué área temática lo hacen. Ello facilitaría a los países de las Américas y el Caribe contactar a las instituciones que más les interesa e iniciar un diálogo dirigido al establecimiento de una asociación para la captación de recursos. (IICA; 2019)

- ii. En general, hay tres filtros de búsqueda mediante los cuales se puede buscar la información según el país, el tema y el sector. El tema más llamativo de este

directorio es la clasificación por temas, ya que contiene alrededor de 34 temáticas diferentes en las cuales trabaja el IICA.

- iii. Cuenta con una vista amigable para el usuario al momento de consultar, con un resumen adecuado de cada una de las generalidades en temas de agricultura que trabaja la institución referida, así como antecedentes breves de dicha entidad.

b. UTILIDAD PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- i. Determina países con los que se pueden establecer alianzas estratégicas y sus relaciones con los temas prioritarios con el IICA, en donde destaca los países que invierten en temas como: género y mujer rural, agricultura familiar, agricultura sostenible, juventud rural, cambio climático, bioeconomía y pequeños productores rurales.
- ii. Señala las regiones que reciben apoyo de los países incluidos en el estudio, lo cual consta de un mapa de las regiones de América (Norte, Central, Sur, Andina y Caribe), en donde se indica qué países apoyan a cada una de las regiones, así como organismos multilaterales y sus relaciones con los temas de interés del IICA y entidades como la Unión Europea, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF). Identifica oportunidades caracterizadas para establecer alianzas, además de que, al ser realizada con base en los países observadores del Instituto, puede representar una ventana poco explorada con estos países, en los cuales hay poco aprovechamiento de su estado ante el IICA.
- iii. La herramienta de búsqueda de oportunidades de alianzas estratégicas tiene un alcance limitado a los datos ingresados por quien lo elaboró, por lo que no cuenta con una forma de modificar o alimentar la información existente. El acceso a este directorio por medio de la Intranet institucional ya no existe, aunque el URL permanece activo. Ello implica una pérdida de conocimientos para técnicos y tomadores de decisiones que pueden diversificar la cartera de acciones de cooperación técnica del IICA y que pueden resultar un elemento diferenciador en la forma de gestionar la información de las alianzas.

- iv. Una forma de añadirle competitividad a la gestión de alianzas sería invertir en actualizar y adaptar esta herramienta a las alianzas actuales del IICA, así como en alimentar los datos y gestión de alianzas y las oportunidades futuras.

7. HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS PARA LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En la actualidad, la DIREXI utiliza paquetes de información con hojas de cálculo y registros de texto para sistematizar la información de datos sobre la gestión de instrumentos jurídicos con los que se conforman las AE. La información la recolectan de sistemas de registro jurídicos y financieros y de otras herramientas con funciones útiles para la gestión de alianzas para la cooperación (a disposición en la Intranet), pero no están constituidas específicamente para la gestión de AE. También se recolectan datos de sistemas externos de inteligencia de negocios, en las que no se tiene mayor control para adaptarlos a las necesidades institucionales, por ejemplo, los CRM (Customer Relationship Management) que se utilizan principalmente en el ámbito empresarial. También se utiliza el repositorio institucional, donde se encuentra documentada una gran parte de las acciones de cooperación en agricultura realizadas bajo alianzas estratégicas y la producción de IICA en acciones conjuntas; sin embargo, no es una herramienta exhaustiva, ya que hay un gran número (aún sin estimar) de acciones que no se registran ni quedan sistematizadas bajo una alianza específica; por ejemplo, informes de viaje que se registran en un sistema totalmente aparte y puede contar con limitaciones de acceso por parte del personal en general.

Aunque la DIREXI se conformó hace relativamente poco tiempo, es importante realizar un análisis profundo en estos procesos en cada periodo y validar que los flujos, mediante los cuales transita la información, estén actualizados de acuerdo con la realidad de cada organización: la entrada de personal de nuevo ingreso, los cambios estructurales o de administración.

Las herramientas actuales específicas para la DIREXI cuentan además con la limitación de tener poco personal para realizar todas las labores que requiere realizar un sistema informático que cumpla con las características óptimas para agilizar el registro, el monitoreo y la socialización de características y datos claves de la AE, que estén a disposición de todo el personal.

D. DIAGNÓSTICO GENERAL: PRECEDENTES DEL MARCO DE INTERVENCIÓN

Del diagnóstico de los antecedentes y de las herramientas para la gestión de alianzas, así como de la encuesta aplicada y de diversas conversaciones y entrevistas con funcionarios y colaboradores del IICA, se lograron identificar una serie de elementos para construir un árbol de problemas, causas y efectos, que constituyen una fotografía del diagnóstico general de la gestión de las AE en el IICA. Los elementos identificados en causas del problema, sus efectos y el impacto que tienen sobre la organización y su cooperación, son los elementos claves que el IICA podrá considerar para una estrategia ampliada de AE.

La sección 1 de este apartado se enfocará en explicar la categorización de las causas y efectos, la cual servirá para comprender en qué áreas contribuyen las soluciones, los productos y los elementos prácticos y conceptuales de la propuesta de intervención que formula el siguiente capítulo III. Dicha categorización tiene como fundamento la ordenanza del apartado B de este capítulo sobre los factores de la gestión de la AE del IICA en el siglo XXI. Gracias a dichos factores identificados en la ordenanza del IICA en los últimos tres años, es que se pudo crear esta categorización que facilita el orden y la comprensión del planteamiento de la intervención. En la sección indicada, se explica la agrupación de causas y efectos (problemas) en diversas categorías: a) de gobernanza y cultura institucional -que diagnostica antecedentes institucionales-; b) gestión de información y difusión, y c) capacitación o formación de capacidades. Estas, a su vez, servirán para explicar las soluciones, productos y elementos de intervención de la propuesta.

Paralelamente, la sección 2 de este apartado del Capítulo II, ayuda a comprender el árbol de causas y efectos en la gestión de AE, sintetizado en la figura 6. Este esquema servirá para comprender mejor las necesidades actuales y los problemas de la gestión de AE; así como para formular un árbol de soluciones y productos que será la base del marco lógico de intervención, la cual permitirá incrementar los niveles de aprovechamiento de oportunidades de AE y de cooperación que se presentan al IICA, impactando la eficacia de su cooperación técnica y su contribución al logro de los ODS.

1. FACILITANDO LA COMPRESIÓN DEL ÁRBOL: CATEGORIZACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS EN LA GESTIÓN DE AE

Para facilitar la comprensión del siguiente capítulo y la propuesta de intervención, se ha propuesto organizar las causas y efectos según 3 categorías principales. Con respecto a la primera categoría de gobernanza-cultura institucional y a la segunda, sobre gestión de información sobre las AE, es importante tomar en cuenta los antecedentes del Instituto, especialmente para las épocas más recientes. Esto permite conocer la evolución de los factores en el desarrollo de las AE y su situación actual.

La estrategia que se ha definido hasta el momento tiene sus raíces en el proceso de expansión del IICA desde finales de los años de 1980, cuando contempla una nueva gama y un mayor número de actores. La estrategia actual de AE aún muestra signos de épocas precedentes que se han identificado e ido transformando en los últimos 10 años; no obstante, su reordenamiento y ajuste se ha ido acelerando en los últimos tres años con la cultura de procesos, principios, orientación tecnológica y mayor empoderamiento del personal. Y todo esto para responder a las necesidades actuales.

Los vestigios de las características que aún conserva la estrategia y que se muestran en el árbol de la figura 6, se encuentran principalmente en: una política institucional para la gestión de las AE limitada y con bajos niveles de difusión; la concentración de información y poder de decisión en pocas personas a pesar de que la mayoría del personal tiene funciones relacionadas con AE; poca claridad en el rol de todas las personas y errores en las etapas de la AE (por la poca difusión y capacitación); gestión de la CID centrada en ciclo de instrumentos jurídicos y proyectos económicos (principios de la CID no incorporados explícitamente y difundidos); entre otras. Esto se remonta a lo relativamente reciente de la inmersión del IICA en la cooperación internacional, ya que el IICA se convierte en un ente de cooperación a inicios de los años de 1980 y apuesta por su expansión a finales de esta década.

Según las fuentes secundarias revisadas y las consultas a diferentes funcionarios (actuales y antiguos), antes de esta época ni siquiera se hablaba de un directorio de socios o algo similar. Es decir, la cultura de gestión de AE no está asentada desde hace mucho tiempo atrás. Además, el número del personal era significativamente más reducido por lo que pocos conocían y gestionaban las alianzas, principalmente los altos mandos. Además,

las tendencias de gerencia negocios y de administración (donde se origina la cooperación internacional) eran de corte más vertical y jerárquica.

Por otro lado, se debe considerar que, con la expansión de la cooperación técnica, también se da la expansión exponencial del personal y se entiende un poco más el número de personas involucradas en la gestión de AE. Todo ello ocurre en poco tiempo para un organismo internacional con tantos actores y temas críticos de agenda para inicios de los años de 1990. A ello debe sumarse la rápida evolución de las transformaciones tecnológicas, sociales, políticas y económicas y lo difícil de mantener consolidadas en una estructura permanente todas estas transformaciones.

Asimismo, los factores tecnológicos juegan un rol importante, ya que se cambia hacia la digitalización de la información y la transformación de los medios de comunicación. El internet y la inmediatez de las interacciones son factores a los que el IICA también ha debido adaptarse, además de los rápidos cambios en la tecnología. Esto ha influido en la segunda categoría del árbol problemas con la gestión de la información, tanto a nivel conceptual como a nivel de difusión. Es por esta razón que el IICA está buscando, en su sistema complejo de interacciones y de evolución de la CID, dar con un sistema que brinde coherencia y cohesión al desarrollo de las AE con su cooperación técnica. Existen varios sistemas con diferentes funciones y por ello, este trabajo se orienta a proponer un solo sistema informático que consolide las utilidades de diferentes herramientas del IICA para la gestión de AE bajo un cuerpo conceptual armonizado sobre la CID, ya que en la actualidad la mayoría del personal maneja diferentes conceptos en torno a estos temas.

Finalmente, la tercera categoría del árbol que se vincula con capacitación refleja la necesidad de armonizar los conocimientos sobre las AE y la cooperación técnica que brinda el IICA, ya que existen diferentes formaciones profesionales entre el personal que brinda y gestiona la cooperación y el poco personal que tiene estudios específicos en cooperación para el desarrollo. En relación con esto, se identificó la necesidad de incorporar términos y prácticas de la CID/AOD vinculados con principios y nuevas tendencias de gestión que fomentan relaciones más horizontales entre los actores de la cooperación para el desarrollo. Es por lo anterior que en el siguiente capítulo también se someten a consideración una serie

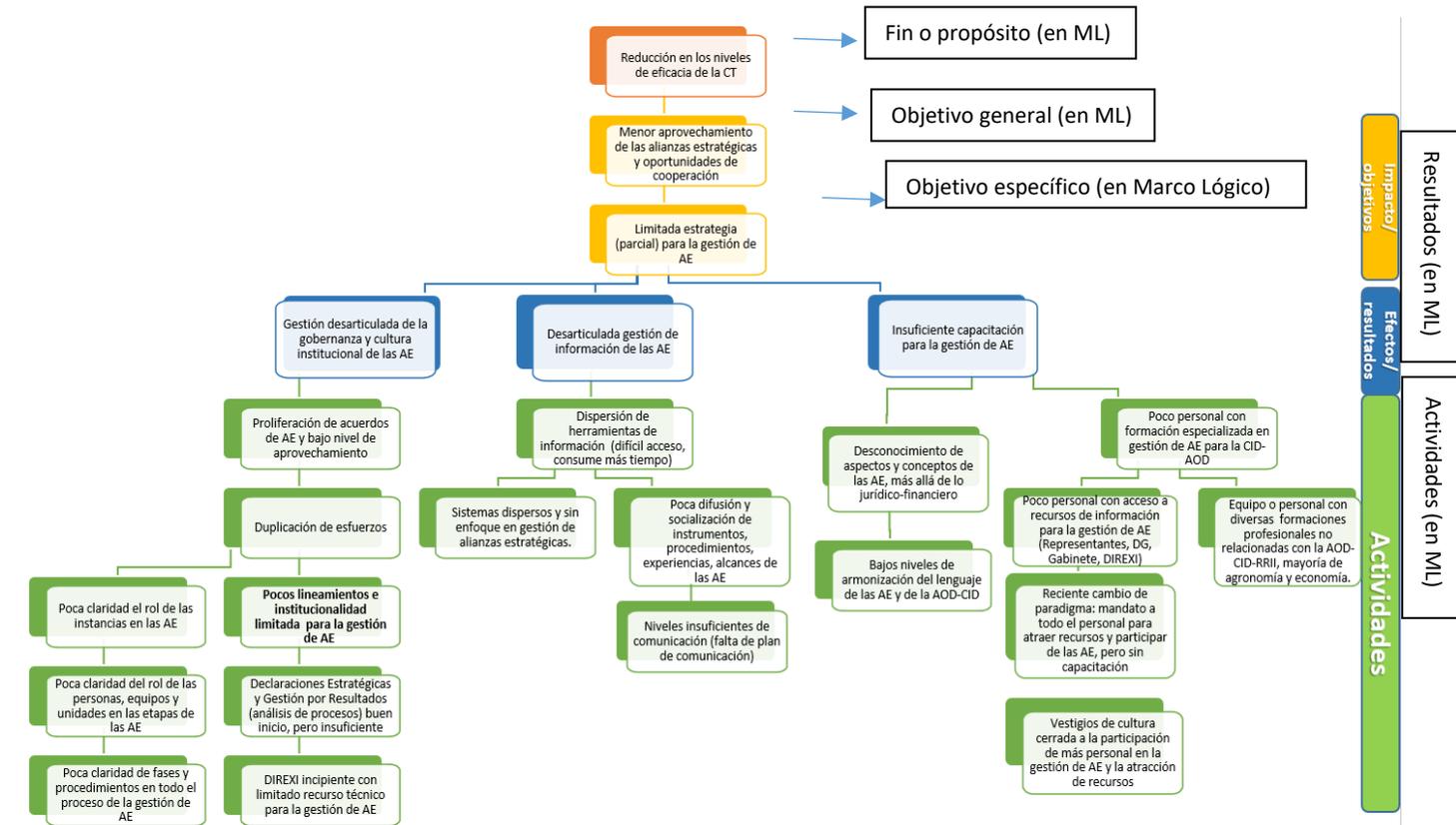
de productos y elementos que ayuden al IICA a preparar mejor a la mayor parte de su personal e informarlos mejor sobre su rol en las AE.

2. EL ÁRBOL DE CAUSAS Y EFECTOS EN LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

A raíz de las diferentes entrevistas, el cuestionario aplicado al personal del IICA (ver Anexo 4), la observación y la revisión de literatura, se pudo detectar un grupo de efectos o problemas, causas e impacto en la gestión de AE. Esto último se transforma a en el marco lógico como el objetivo general y el fin o propósito al que contribuiría la intervención.

En principio, se identificaron 3 causas principales que clasifican en 3 categorías: a) gobernanza y cultura institucional; b) gestión de información; y c) formación de capacidades –todas explicadas en la sección anterior-. Las causas indirectas se agruparon bajo 3 causas directas que corresponden a las categorías ya definidas; sin embargo, es posible que algunas de ellas se puedan asociar con una o varias categorías a la vez. Por ejemplo, la figura 6 muestra que la causa indirecta “cambio de paradigma a un mandato a todo el personal para atraer recursos y participar de las AE –pero sin capacitación”- se agrupó bajo la causa directa de “insuficiente capacitación para la gestión de AE”; no obstante, también puede corresponder a la categoría de gobernanza y cultura institucional pues también se refiere un comportamiento organizacional. De igual forma, hay dos aspectos vinculados con comunicación-socialización y armonización de lenguaje AOD-CID (en verde claro) que figuran como causas transversales porque pueden asociarse con todas las categorías. En este caso, se muestra como la categorización puede facilitar la comprensión del análisis, pero no es restrictiva.

Figura 6. Árbol de causas y efectos: factores asociados al desarrollo y gestión de alianzas estratégicas para la cooperación técnica en agricultura



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior (figura 6), se establece como problema central **una estrategia limitada o parcial para la gestión de AE**, la cual a su vez *reduce el nivel el aprovechamiento de oportunidades de AE y oportunidades de cooperación*, específicamente la captación de recursos externos y oportunidades de financiamiento. En un nivel mayor, esto *impacta los niveles de eficacia de la cooperación técnica del IICA* pues también reduce dicho aprovechamiento. En síntesis, el IICA ya tiene una suerte de estrategia de gestión de AE, pero puede incorporar otros elementos que la amplíen y le den mayores niveles de integralidad; esto contribuiría a aprovechar alianzas y captar más recursos (técnicos, financieros) que pueden mejorar la eficacia de sus servicios de CT para el desarrollo.

Las causas directas o principales -los efectos que se traducirán en resultados del marco lógico (ML)- de una limitada estrategia de AE junto con sus causas indirectas –traducidas a nivel de actividad en el ML- son:

- i. *La gestión desarticulada de la gobernanza y la cultura institucional.* Se identificó la necesidad de una política o un acuerdo institucional que ordene las relaciones institucionales a nivel interno en torno a las AE. Ya existe un cuerpo de Declaraciones Estratégicas que destacan las AE como un principio de la cooperación del IICA; están además acompañada de un cuerpo de criterios para evaluarlas, como indicadores y metas; sobre la base de estas declaraciones, se encuentra la gestión por resultados de una administración eficiente, donde se ha analizado una serie de variables que componen el proceso de las alianzas estratégicas y define el liderazgo de la DIREXI y el rol que varias instancias del IICA tienen en él; sin embargo ha tenido muy poca difusión, pues la socialización con el personal se ha limitado a un memorando institucional y podría tener más promoción para que el personal lo conozca y tenga clara la definición del rol de cada instancia en los macroprocesos, procesos y actividades.

No obstante, lo anterior es insuficiente, ya que las personas no tienen claro su papel dentro de la gestión de AE, a pesar de que han sido llamadas a participar de las AE y atraer nuevas oportunidades para la CT del Instituto. Al mismo tiempo, ocurre que tampoco están claros los pasos y procedimientos que corresponden a diferentes fases y etapas de la gestión de AE (estas tampoco están definidas) y es posible que esto también dificulte el establecimiento de una política institucional. Todo lo anterior se traduce en la duplicación de esfuerzos para atraer nuevas AE o realizar nuevas iniciativas en el marco de alianzas ya establecidas, incidiendo en la proliferación de acuerdos y alianzas -de las cuales un menor número serán aprovechadas eficientemente- y desenfocando la atención de los recursos técnicos y financieros en ocasiones.

Sumado a lo anterior, la DIREXI es una unidad relativamente incipiente y con recursos técnicos y tiempo limitados para realizar funciones de relaciones externas, gestionar nuevas alianzas y dar seguimiento a un gran número de alianzas ya establecidas y sus productos.

- ii. *La gestión desarticulada de la gestión de la información de y para las AE.* Como se explicará en el ML, actualmente existen algunos recursos útiles que guían al personal en la gestión de AE, pero no están consolidados en un solo espacio de

referencia, por lo que consume mucho tiempo de los colaboradores para encontrar la información que requieren, pues deben entrevistar varias personas y en el mejor de los casos, visitar muchas páginas internas de la web institucional para hallar datos importantes sobre los instrumentos jurídicos, antecedentes y situación actual de alguna alianza.

- iii. *Capacitación insuficiente para la gestión de AE.* Aunque el 60% del personal (según datos de entrevista aplicada a personal del IICA en el 2019) estima que tiene vínculo con las AE, todos consideran que tienen capacitación insuficiente para gestionar alianzas estratégicas, pues algunas personas desconocen los procedimientos y no encuentran los recursos de información necesarios que los guíe en el proceso. La mayoría desconoce recursos ya existentes para este fin, lo cual indica que se deben realizar esfuerzos importantes en la comunicación y socialización de estos.

Para ello, en el capítulo III, sección A sobre el marco lógico, se hará una propuesta de varios elementos que podrían solventar algunas de estas necesidades. No obstante, es importante considerar una serie de elementos conceptuales y prácticos para una estrategia ampliada de AE que el IICA considere y que se pueda traducir en la metodología del ML como un proyecto institucional, donde incluso se podría contemplar a otras instituciones socias como apoyo para el intercambio de experiencias y conocimientos.

Al reconocer los antecedentes y factores asociados al desarrollo de las alianzas estratégicas del IICA a lo largo de casi ocho décadas de existencia, se puede decir que es un tema medular que ha existido desde los inicios. Una alianza por medio de un acuerdo entre países fue la piedra angular que dio inicio a la institución y su desarrollo se ha dado en medio de un sinfín de relaciones que se han extendido por todos los actores que intervienen en las cadenas productivas del agro.

Esta gestión de AE con el paso del tiempo y de las administraciones ha generado herramientas que se adaptan a la evolución natural y a las necesidades del Instituto, quedando algunas solo como buenas iniciativas a las que no se les ha dado suficiente continuidad y otras como un instrumento aislado, las cuales en estos momentos es casi imprescindible optimizarlas, unificarlas y gestionarlas a favor de las metas institucionales

y los nuevos retos que la dinámica internacional impone, para lo cual el presente proyecto planteará en el siguiente capítulo una alternativa integral que contribuya a dicha necesidad de mejora.

CAPÍTULO III. ELEMENTOS CONCEPTUALES Y PRÁCTICOS POR CONSIDERAR EN UNA ESTRATEGIA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

A. MARCO LÓGICO DE ESTRATEGIA AMPLIADA EN GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS: MEJORANDO LA EFICACIA DE LA COOPERACIÓN DEL IICA

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación, se logra identificar una serie de elementos conceptuales y prácticos que se consolidarán en una propuesta para la gestión de alianzas estratégicas y que se presentará a las autoridades del IICA, específicamente a la Dirección de Relaciones Externas e Institucionales (DIREXI) para mejorar la gestión de alianzas estratégicas. Esta dirección es incipiente dentro del IICA, pues se creó a mediados de 2018. Se encuentra actualmente encargada de las acciones, estrategias y demás elementos relativos en la gestión institucional de las alianzas estratégicas.

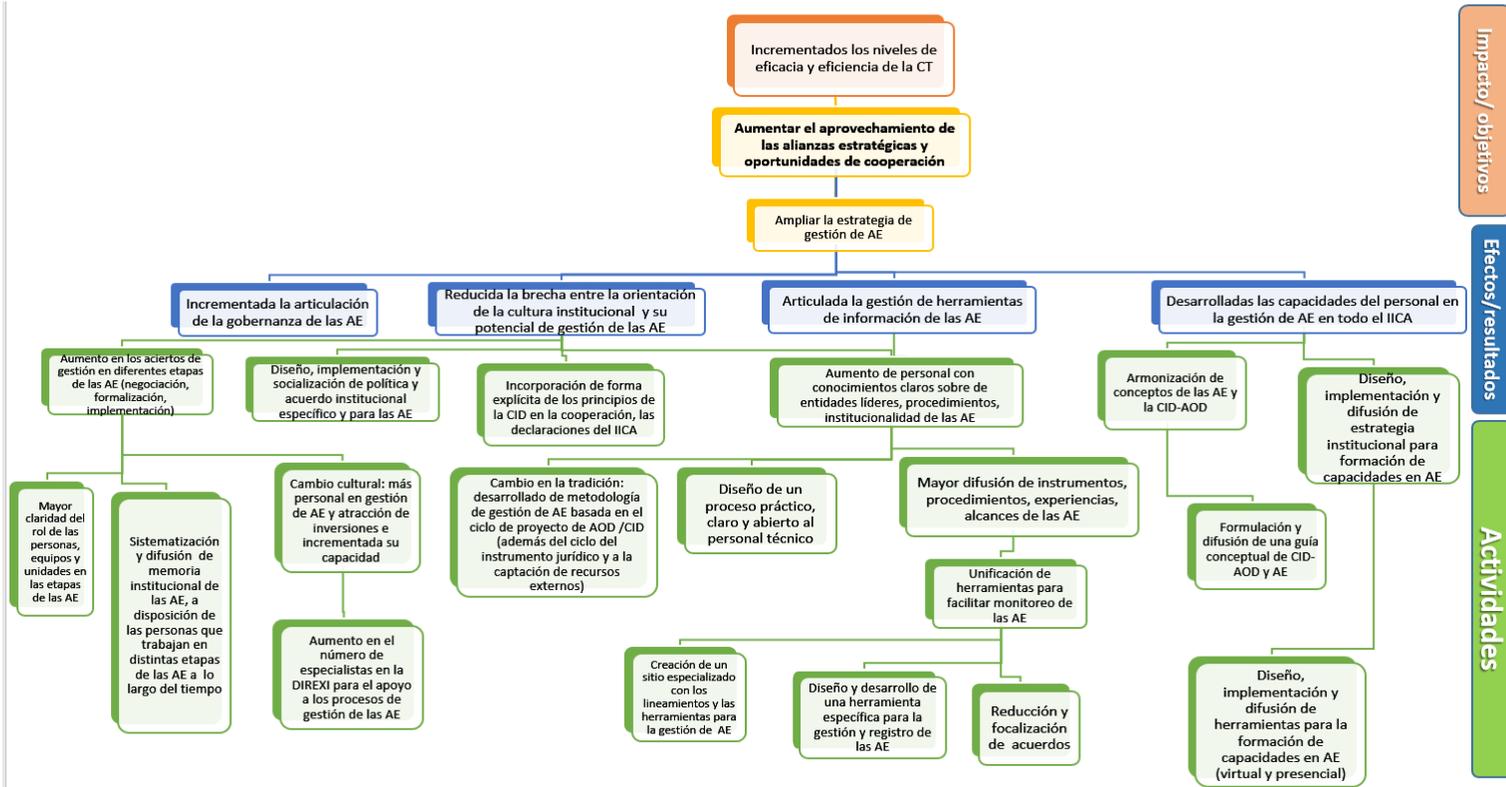
La DIREXI forma parte de los beneficiarios directos de esta propuesta o intervención, la cual incluye también a todo el personal técnico del IICA (especialmente de cooperación técnica y de proyectos), quienes a su vez son socios e influyen en la sostenibilidad de las acciones propuestas. De manera indirecta estarían beneficiándose los socios y aliados externos, así como la diferente población meta a la que se dirigen los servicios de cooperación del IICA, como ministerios de agricultura, personas que se dedican a las actividades productivas, academia y centros de investigación, etc.

En el diagnóstico presentado en el capítulo III, se identificó que el IICA ya cuenta con una estrategia de gestión de alianzas estratégicas que ha venido transformándose con mayor intensidad en los últimos tres años, pero aún requiere hacerse integral, ampliarse y contemplar aspectos que brinden mayor integralidad como la difusión (comunicación), la tecnología (herramientas informáticas), una mayor articulación de la gobernanza y la cultura institucional, así como el fortalecimiento de capacidades. En virtud de lo anterior y utilizando la estructura de marco lógico, se logró construir un árbol de problema con causas y efectos (figura 6) y un árbol de soluciones (figura 7) que dan origen a la propuesta del árbol de productos con efectos y resultados (figura 8), cuyos elementos conceptuales y

prácticos se explican más adelante. De esta manera, el IICA podría considerarlos para conformar su estrategia ampliada de gestión de alianzas estratégicas.

La propuesta de elementos prácticos y conceptuales en diferentes productos se construye sobre la base de los siguientes efectos deseados o impactos directos (figura 7) en las siguientes categorías: a) gobernanza de la gestión (cultura institucional y procesos con estructura, quién da las directrices); b) herramientas de información para la gestión de las AE; y c) procesos para el fortalecimiento de capacidades en gestión de AE. Estas categorías de impactos directos o efectos deseados han de orientar los objetivos de una estrategia ampliada de AE para la cooperación técnica del IICA.

Figura 7. Árbol de soluciones: factores asociados al desarrollo y gestión de alianzas estratégicas para la cooperación técnica en agricultura



Fuente: Elaboración propia.

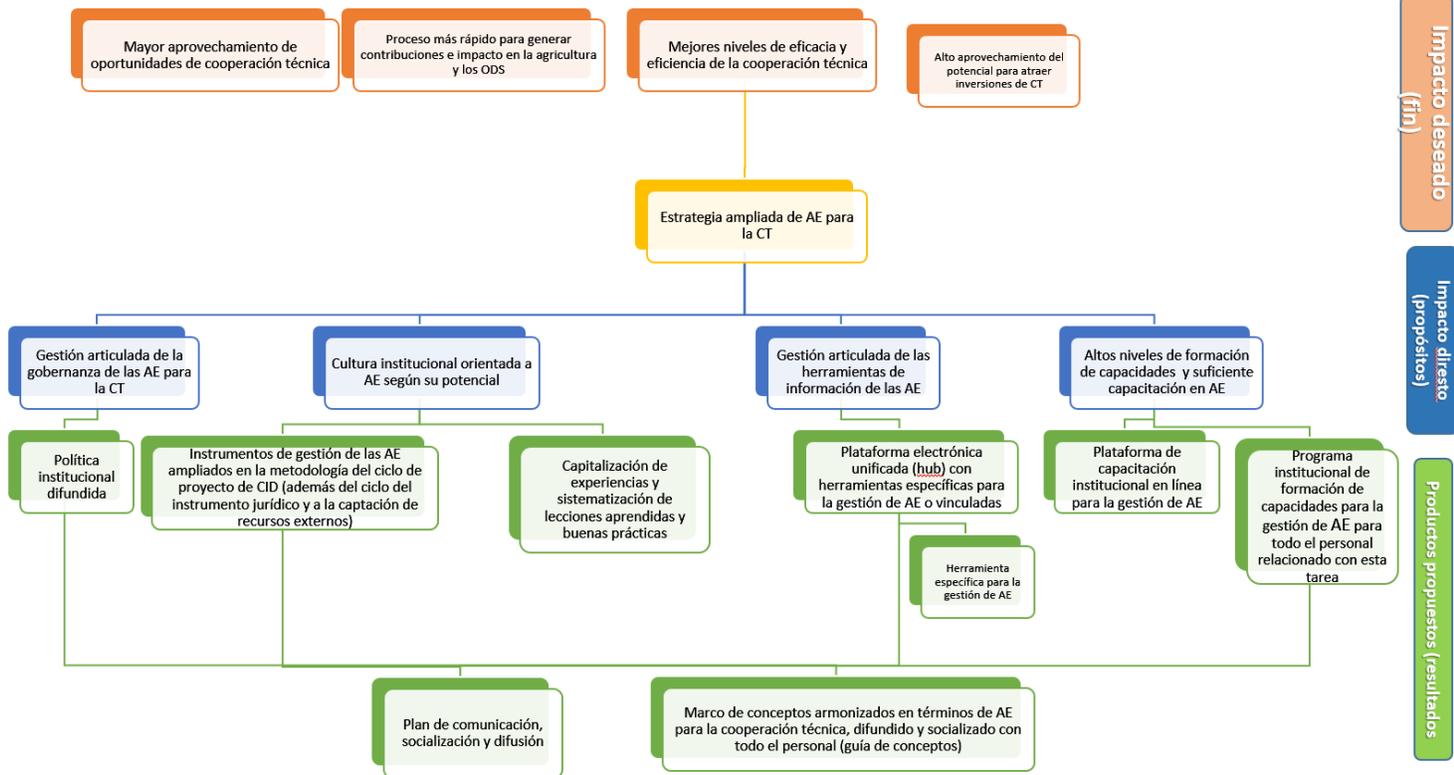
Utilizando la lógica de “pirámide” de la estrategia de marco lógico (EML) las actividades están en la base de la pirámide, subiendo hacia los resultados (que corresponden a las categorías mencionadas previamente), el objetivo específico que es ampliar la estrategia de gestión de AE del IICA, pasando por el objetivo general de aumentar el

aprovechamiento de las oportunidades de cooperación y de AE y llegando hasta el fin o propósito de la intervención que es mejorar la eficacia y la eficiencia de la cooperación técnica del IICA.

Un elemento clave para elaborar esta estrategia ampliada es la **armonización de conceptos de cooperación técnica y de AOD-CID**, vinculados con alianzas estratégicas. Este es un factor importante que se ha señalado por el personal del IICA en la encuesta realizada y que debe incorporarse con los otros elementos (ver Anexo A). Es decir, para elaborar los productos que se proponen más adelante, se debe partir de una base conceptual armonizada que se utilice en todos los materiales, sistemas y herramientas para que sea más fácil comprender e implementar la estrategia para la mayoría del personal. A su vez, esto se podrá traducir en una mayor armonización y coherencia de la cooperación técnica del IICA.

Para poder implementar las actividades de la estrategia y lograr los resultados que se han identificado, se ha sugerido una serie de productos en la figura 8, los cuales se plasmarían en el ML de la sección A, en el capítulo III; así como en los Anexos 3, 3.1., 3.2. y 3.3. Si bien las actividades planteadas anteriormente y los productos que se sugieren no son exhaustivos ni conforman una estrategia de AE, son una base para que complementen los avances del IICA en esta área. Algunos de ellos ya están en proceso o se pueden desarrollar con recursos técnicos y tecnológicos con los que el Instituto ya cuenta, de manera que no se tendría que incurrir en gastos extra para poder llevarlos a cabo. En otra sección de este capítulo se explicarán más detalles que se deberán contemplar a nivel de recursos, actores involucrados y otros requerimientos para implementar y sostener los productos a lo largo del tiempo, una vez terminada la intervención (Ver Anexos 3, 3.1., 3.2. y 3.3. sobre el Marco Lógico).

Figura 8. Árbol de resultados y efectos: propuesta de productos por tomar en cuenta en una posible estrategia de gestión de AE en cooperación técnica del IICA



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8, se plantean 10 productos concretos que corresponden a las actividades necesarias para lograr los resultados de la intervención, los cuales también corresponden a las categorías de gobernanza y cultura institucional, herramientas de información y formación de capacidades. Aunque se señalan estas tres categorías para facilitar la comprensión de las dimensiones a las que pueden contribuir, es importante reconocer que existe una interconexión entre ellas, haciendo que los productos aporten a todas estas categorías o dimensiones. Dos de estos productos son transversales: el plan de comunicación, socialización y difusión, y el marco de conceptos armonizados de AE para la cooperación técnica, que puede concretarse en una guía de conceptos que han de aplicarse al resto de productos.

Utilizando la estructura del marco lógico según Gómez Galán y Cámara López (2003), la intervención propuesta se plasma a continuación y se resume en los Anexos 3, 3.1., 3.2. y 3.3., presentando el fin, el objetivo general, el objetivo específico de la intervención, cuatro resultados orientados a la gobernanza y la cultura institucional, herramientas de

información y formación de capacidades con sus respectivas actividades, productos (los que se establecen en la figura 8), indicadores, línea de base, meta y supuestos.

De acuerdo con los Anexos 3, 3.1., 3.2. y 3.3., sobre el marco lógico de la propuesta de intervención para mejora y ampliación de estrategia para la gestión de AE en el IICA, se cuenta con un único objetivo general y un objetivo específico con cuatro grandes resultados para el proyecto o intervención y sus respectivos productos y actividades:

Resultado 1. Incrementada la articulación de la gobernanza de las alianzas estratégicas: Con esto se apunta a ampliar la gestión de las AE del IICA consolidando los lineamientos institucionales y sus diferentes entidades institucionales involucradas. Los productos por alcanzar serían (ver Anexo 3.):

a) Política o acuerdo institucional sobre AE que se alcanzaría con 2 actividades. La primera es organizar a los actores pertinentes para su diseño, implementación y socialización. El porcentaje del personal que aplica la política institucional sería el indicador con una meta del 100%. En la actualidad, la política no existe, por lo que se partiría de una línea base de 0%. Algunos de los medios que verificarían el cumplimiento, serían correos y oficios enviados al personal sobre el tema. Para ello se requiere del tiempo y el personal de la GPME, de la DIREXI, la Dirección General y de la Unidad Legal que diseñarán, evaluarán y avalarán la política. Acá se supone que se contará con la aprobación de la Dirección General y la DIREXI para realizar la política, así como con la aprobación de los Ministros de Agricultura. Se asume también que el personal de Talento Humano y Comunicación Institucional tiene la disponibilidad para participar en la elaboración y difusión de la política.

b) Documento base o guía orientadora con conceptos de CID, AOD y AE que utiliza el IICA. Previo a una política institucional de AE, es necesario realizar un esfuerzo de armonización de conceptos que estén sistematizados y difundidos al personal para homologar el lenguaje utilizado en los procesos de AE. Este documento también sería complementario a la política y a una metodología de gestión de las AE, así como del resto de productos que se socializaría con el personal, en etapas o de la forma que decidan las autoridades del Instituto. Este producto se mediría con el número de conceptos levantados, armonizados y sistematizados, así como con el porcentaje del

personal que los conoce. Para lograrlo, se parte del supuesto que el IICA cuenta con los recursos técnicos o financieros para realizar esta armonización; sea con su propio personal o pasantes profesionales del área de Cooperación Internacional y Relaciones Internacionales, por ejemplo.

c) Metodología o guía para la gestión de AE basada en el ciclo de proyecto: Para lograr este producto (que se convertiría en un documento de uso institucional) será necesario identificar las fases del ciclo del proyecto y asociarlas a la gestión de AE para la cooperación técnica del IICA. Esta actividad y el producto ya se encuentran en este trabajo y podrá servir como referencia para el Instituto, de manera que pueda socializarlo con el personal. Con esta metodología se logrará un aumento en la claridad del rol de personas y equipos institucionales en la gestión de la AE, logrando que los recursos se tornen en una cooperación más eficiente y efectiva. Los principales indicadores de avance serán el porcentaje del personal que conoce y aplica la metodología, así como el número de acuerdos de AE gestionados correctamente. Actualmente no existe ninguna metodología como esta para gestionar las AE, partiendo con un 0% como línea de base. De esta manera, los reportes de la DIREXI, la memoria institucional, las comunicaciones enviadas al personal para difundir la metodología y las comunicaciones de los grupos evaluadores de acuerdos y alianzas serán los medios de verificación. En este punto, se parte de la suposición que el IICA tomará este documento como referencia y cuenta con el personal especializado en CID necesario para elaborar o validar la metodología.

Resultado 2: Reducida la brecha entre la cultura institucional y su potencial de gestión de alianzas: Para lograr una mejor gestión de la AE, es importante aumentar la participación del personal en cantidad y en calidad, socializando el proceso con estas personas de manera que lo interioricen y apliquen de forma efectiva y armonizada u homologada. Para la consecución de este resultado, se propone una serie de actividades que corresponden a cuatro productos principales:

a) Mapeo de personal que participa en gestión de AE y grado de involucramiento. Mediante una estrategia que se realizará con diferentes unidades y el apoyo de Talento Humano, se contará con un mapa del personal de cada Dirección, Unidad y Representación donde se indican las funciones que realiza y su grado de vinculación

con la gestión de AE. Esto permitirá lograr otros resultados como la formación de capacidades que se realizaría en diferentes fases, según el grado de vinculación de cada funcionario y funcionaria a la gestión de AE. Se sugiere hacerlo en etapas, seccionando grupos, empezando con los de menor grado de vinculación. A su vez, este producto se correlaciona con un documento de capitalización de experiencias y sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas que se socializaría en las primeras fases de la estrategia de la gestión de AE con todas las personas que se determine que están vinculadas con la gestión de AE. El mapear y socializar los procesos de gestión de AE permitiría hacer un cambio de cultura institucional, también ligado a la formación de capacidades.

Paralelamente, es importante incorporar los principios de la CID en la cooperación y las declaraciones estratégicas del IICA y en su lenguaje institucional. Para ello, se propone la creación de una guía orientadora para la gestión de AE dirigida a todo el personal del Instituto. Esto puede hacerse incorporando algunas lecciones aprendidas y buenas prácticas del producto anterior. Además, se plantea desarrollar un plan de comunicación en todas las etapas de la estrategia, especialmente para la difusión de lineamientos y procedimientos político-administrativos para la gestión de AE. Con ello se pretende incrementar el porcentaje de participación efectiva del personal en la gestión de AE, aumentado los casos exitosos de gestión de dichas alianzas y que un mayor número de personas lleve el proceso de la manera más homologada y armonizada posible.

Estas actividades y la realización de los productos se verificarían con datos de los informes mensuales de monitoreo institucional, las comunicaciones institucionales (correos, memorandos, circulares, otras); la Intranet institucional; el documento con buenas prácticas, experiencias y lecciones aprendidas y la guía difundida al personal por DIREXI y Dirección General.

Es importante señalar que, entre los recursos requeridos para llevar a cabo este resultado, se encuentra el tiempo disponible de Talento Humano para mapear y validar el personal relacionado con gestión de AE; personal especialista en la recolección y sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas; tiempo del personal de la Unidad de Comunicación Institucional para una campaña de comunicación con el fin

de sensibilizar al personal y socializar los productos; así como tiempo del personal para estudiar los materiales y su disposición para incorporar principios de la CID en la cooperación de AE y apuntar a una cultura integral de gestión de AE que estaría respaldada ya con una política institucional y todo un sistema de gobernanza fortalecido (resultado 1).

Resultado 3: Articulada la gestión de herramientas de alianzas estratégicas: El resultado 2 es importante porque apunta a reducir la brecha entre la cultura organizacional actual y el potencial de para gestionar alianzas mediante diversas herramientas que involucran más al personal en el proceso. Con ello se incrementarían los casos exitosos de gestión y la cultura de implementación de lineamientos y procedimientos. Sin embargo, todos estos recursos, así como aquellos que derivan del resultado 1 -incrementar la articulación de la gobernanza de las AE- son solamente potenciados si se les brinda un sistema que los consolide.

De esta forma, el resultado 3 propone articular la gestión de todas las herramientas y recursos en temas de AE, mediante el diseño de un proceso práctico, claro y abierto al personal técnico para que los usen de la forma más integral posible. Para su consecución, plantea dos productos claves:

a) Una plataforma electrónica unificada (*hub*) de herramientas para la gestión de AE y monitoreo: Como se menciona en secciones anteriores, los recursos virtuales y físicos actuales que son importantes en la gestión de AE se encuentran dispersos. Además, si el Instituto piensa crear nuevas herramientas, será importante contar con un espacio que agrupe e integre todos estos recursos. Es por esto que se propone que en la Intranet institucional se tenga un espacio exclusivo para alojar documentos oficiales, materiales de referencia y de capacitación que se relacionen con la gestión de AE en todas sus fases y elementos como la gobernanza, guías conceptuales y prácticas, enlaces a la plataforma de E-Learning del IICA donde se albergaría el curso de gestión de AE basado en el ciclo de proyecto, entre otros (sobre esta plataforma, se desarrollarán más detalles en el resultado 4). Asimismo, contendría enlaces a las herramientas e instrumentos del IICA que pueden ser de utilidad y que han sido señalados en el capítulo II, sección A de este trabajo, como el Workspace, el Tablero de Oportunidades

de Recursos Externos, Repositorio Institucional donde se encuentran convenios; entre otros. Con este producto se pretende reducir el tiempo que el personal del IICA utiliza para la búsqueda de información sobre las AE, que actualmente, con base en conversaciones con el personal, se estima un 75% de tiempo invertido de la jornada laboral diaria cuando un funcionario o funcionaria necesita conocer sobre antecedentes, estado actual, actores o contrapartes, procedimientos y acciones de seguimiento para realizar acciones conjuntas nuevas con un socio actual, o bien, para establecer alianzas y acciones conjuntas con un socio potencial. Se deben consultar muchas personas, archivos en digital o físicos, entre otras acciones que toman mucho más tiempo del esperado. Así, la meta es reducir ese tiempo al 10% con el hub. El nombre propuesto para este producto es el Hub de Alianzas Estratégicas (más sobre este producto en la sección C de este capítulo).

b) Sistema informático especializado para el monitoreo, registro y gestión de AE para la DIREXI: En relación con el producto anterior, el hub que albergaría todas las herramientas para la gestión de AE también contendría un instrumento o herramienta estrella, que es un sistema específico para las AE.

Sus funciones serían el registro, la gestión y el monitoreo de las AE. Por un lado, la DIREXI sería el ente administrador de la herramienta, coordinando su gestión y alimentación; mientras que la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) apoyaría la parte operativa del sistema. El registro de la información estaría a cargo de la DIREXI, así como la aprobación de los contenidos. Se sugiere que haya funcionarios responsables en todas las Unidades pertinentes, que tengan acceso y permisos para completar la información, de manera similar como se hace con el SUGI, donde la Dirección de Planificación es la responsable de dar seguimiento y dar los accesos al personal designado para apoyar con la tarea de registro de información.

Por otra parte, sería una herramienta de acceso libre para el personal del IICA, en el cual se puede consultar por filtros y otras formas, todos los datos correspondientes a las AE ya establecidas y en proceso de conformación. Al igual que el hub, uno de sus indicadores sería la reducción de tiempo que estos procesos le toman al personal de la DIREXI y las demás entidades competentes.

Actualmente, se estima que toma 75% de la jornada laboral diaria y se esperaría llegar a un 25% con el sistema. El nombre para este producto se plantea como Sistema de Relaciones Externas y Alianzas Estratégicas (SIREA), el cual se desarrolla con más detalle en la sección C de este capítulo.

c) Guía orientadora para la gestión de AE con un manual de uso de herramientas de información y de los sistemas. Se propone que el sistema también provea un manual o guía con conceptos claves de las AE, haciendo referencia a la guía conceptual señalada en el resultado 2. Con este instrumento, las personas responsables de registrar datos conocerán como completar formularios que alimentarán el sistema. Además, el personal en general entenderá la terminología y la utilidad del sistema para sus labores, según su vínculo con la gestión de AE. Por eso el mapeo de personal del Resultado 2 también resulta clave para este producto. A nivel operativo, este sistema permitirá consolidar la gestión de las AE y centralizar acciones relevantes de administración y monitoreo en el personal designado para ello. También se sugiere aprovechar la Comunidad de Pasantías de IICA para animar a estudiantes de Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional, a participar de estas labores.

La guía de gestión de AE adaptada para este sistema y su manual de usuario, permitirá registrar acciones que generan valor agregado a la cooperación técnica del IICA. La guía, en un sistema ágil y amigable para el usuario, además de la formación de capacidades y un hub con todas las herramientas que complementen la gestión de AE, permitirán ver y registrar las acciones sostenidas en el tiempo con socios y contrapartes claves. No solo se registrarían instrumentos jurídicos como acuerdos, convenios y cartas de entendimiento, entre otras; sino que también se registrarían sus respectivas acciones de gestión y monitoreo. De esta forma, se ayudaría a resolver parte de la problemática actual, que es el gran número de convenios y acciones registradas que son solo de corto o mediano plazo, cuyo seguimiento se dificulta y que además generan un impacto relativamente bajo en las diferentes áreas de cooperación que brinda el IICA como cambio climático, bioeconomía, comercio internacional, entre otras.

Sobre la línea de lo anterior, porcentaje personal que utiliza las herramientas del hub o del sistema integrado, sería el principal indicador del avance del producto. Se estima

que actualmente el 40% del personal vinculado de alguna forma con la gestión de las AE utiliza las herramientas dispersas (pero de gran utilidad) y con este hub se pretende que aumente al 100%.

d) Plan de comunicación que incluye la difusión de lineamientos de uso del sistema y procedimientos de la gestión de las AE en el mismo. Para lograr que la totalidad del personal vinculado con el proceso conozcan el sistema e implementen los lineamientos y procedimientos es necesario generar un plan de comunicación que promueva el uso del hub y del sistema. Este producto reforzará la socialización del proceso, sus herramientas y promoverá su uso mediante las vías que determine la DIREXI con la Unidad de Comunicación Social y otras entidades del Instituto. Se pretende que el número de personas que utilizan las herramientas de gestión de hub, aumente del 75% al 100%, tomando en consideración las diferentes etapas de implementación del proyecto, incluyendo el proceso de formación y fortalecimiento de capacidades.

Resultado 4. Desarrolladas las capacidades de gestión de alianzas estratégicas en todo el personal técnico y de toma de decisiones del IICA: Para lograr este resultado se propone diseñar, implementar y difundir una estrategia institucional para la formación y el fortalecimiento de capacidades en AE; formular una serie de módulos y materiales de capacitación basados en la guía conceptual y práctica de CID-AOD y AE; así como difundir y socializar las herramientas para la formación de capacidades para la gestión de AE.

Cabe subrayar que todos los resultados y productos planteados con anterioridad se encuentran entrelazados. Para este resultado es clave contar con una gobernanza de AE fortalecida (resultado 1); una cultura institucional orientada a la gestión de AE acorde con su potencial, que maneje un marco conceptual y práctico armonizado sobre las AE en la cooperación técnica y conozca además su grado de vinculación con el proceso (resultado 2); y un sistema informático integral o hub con un sistema estrella para el registro, monitoreo y evaluación de las AE como el Hub Alianzas Estratégicas y el SIRAE (resultado 3). Sin embargo, el uso efectivo de todos estos instrumentos solo se logra a través de la formación y el fortalecimiento de las capacidades del personal.

A continuación, se proponen cuatro productos que ayudarían a lograr este último resultado:

a) Programa de formación de capacidades dirigido a todo el personal vinculado con la gestión de AE (presencial y virtual), que incluye un módulo de conceptos de AE, CID-AOD. La estrategia de capacitación comenzaría por un programa basado en el mapeo del personal y vinculación con la gestión de AE (resultado 2) que permitiría diseñar diferentes etapas. Se podría comenzar con las personas que tienen menor grado de vinculación, pues podrían escalar en la organización y tomar más responsabilidad. Este conocimiento les ayudaría tener una curva de aprendizaje mucho menor, lo cual podría asegurar más casos de éxito. En términos generales, se pretende que el programa permita reducir el porcentaje de errores de gestión en diferentes etapas como la identificación, la negociación, la implementación, el monitoreo, entre otras. Según conversaciones con personal encargado de gestión de alianzas, se estima que actualmente el porcentaje de error en cada etapa es de 25% en promedio. Con el programa se pretende reducirlo a un 5%.

b) Plataforma institucional en línea para la formación de capacidades en gestión de AE. Actualmente, el IICA tiene una plataforma de aprendizaje en línea, abierto para toda la comunidad con interés en capacitarse y aprender de diferentes temas relacionados con la agricultura de las Américas. La plataforma IICA E-Learning puede albergar un curso virtual para personal de todas Unidades y Representaciones en gestión de AE. El acceso a esta plataforma y los materiales, se encontraría en el Hub Alianzas Estratégicas, sobre el cual se tratará en la sección C de este capítulo. Para medir el progreso de este producto, se contará con el porcentaje del personal involucrado efectivamente en la gestión de AE, que actualmente es de 30%, aproximadamente. Es decir, que estas personas tienen todas las herramientas necesarias para la gestión de AE y con menores márgenes de error en la gestión de las diferentes etapas de establecimiento de las AE.

c) Diseño, implementación y difusión de otras herramientas para la formación de capacidades en AE) virtual y presencial. En este producto, cabe señalar la importancia de productos de otros resultados anteriores como la guía conceptual y práctica de AOD-CID para las AE. Estos materiales han de estar en los diferentes idiomas oficiales del IICA (español, inglés, francés y portugués). Dichos materiales que pueden ser lecturas, videos, aplicaciones, juegos, cursos de autoformación, entre otros, apoyarán

la homologación o armonización de un lenguaje común de las AE en el entorno de la AOD y la CID, donde las diferencias culturales e idiomáticas no serán barrera para la gestión institucional. No obstante, es importante recalcar qué elementos culturales han de considerarse para los materiales que se generen, por ejemplo, en módulos relacionados con la identificación y negociación de los instrumentos que respaldan las AE como convenios, acuerdos, entre otros; o en la implementación de acciones específicas que pueden ser sensibles a nivel político o social.

Las diferentes apps, videos y lecturas, complementarán el curso guiado que estará disponible en la plataforma del IICA, el cual contendrá módulos sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas, fases o etapas de las AE según el ciclo del proyecto, aspectos de negociación, instrumentos jurídicos, procedimientos internos, instancias o entidades del IICA involucradas en el proceso (Dirección General, DIREXI, Dirección de Planificación y Diseño institucional, Dirección de Cooperación Técnica, Unidad de Proyectos, entre otras).

En este producto, un indicador propuesto para medir su efectividad es el número de alianzas que captan recursos para el IICA y que añaden valor a la cooperación técnica y son sostenibles en el tiempo.

d) Plan de comunicación para la difusión y socialización de las herramientas para la formación de capacidades en la gestión de AE: este producto es relevante para complementar la aplicación efectiva de los productos anteriores. Refuerza el lenguaje unificado y llama a la utilización de la formación y el refuerzo de capacidades del personal según su vinculación con la gestión de las AE en diferentes etapas. El plan promueve diferentes herramientas que contienen el lenguaje apropiado de AE vinculado a la AOD-CID, lineamientos y procedimientos. Aquí el porcentaje del personal que utiliza y conoce las herramientas de capacitación y el porcentaje que asiste a los cursos, medirá el avance del producto y del resultado.

Nuevamente, como en resultados anteriores, el recurso del tiempo del personal de diferentes entidades del IICA es clave, así como el conocimiento en gestión de la CID y de recursos de formación virtual y presencial. El resultado se llevaría a cabo con éxito suponiendo que existen recursos financieros y técnicos disponibles para realizar los módulos; que la Plataforma E-Learning funciona en tiempo y en forma; que existen

las autorizaciones respectivas; que existe recurso financiero y técnico para traducir el curso al menos al inglés y que se han diseñado roles de asistencia a los módulos según el involucramiento establecido en el mapeo de personal con funciones en la gestión de AE, esto para gestionar efectivamente el tiempo los funcionarios para esta tarea.

En virtud del marco lógico propuesto para esta intervención, la siguiente sección señala los elementos prácticos y conceptuales que se pueden considerar en el desarrollo de esta posible estrategia ampliada para la gestión de AE.

Para el desarrollo de la propuesta que se ha planteado en la sección anterior, se detallan a continuación una serie de elementos por considerar en los diferentes productos propuestos en las categorías de gobernanza y de cultura institucional, la gestión de información y el fortalecimiento de capacidades.

Los siguientes elementos se enmarcan para la elaboración de diferentes guías que se sugiere formen parte de un manual o guía general de orientaciones para la gestión de alianzas estratégicas en las diferentes categorías mencionadas anteriormente.

B. ELEMENTOS PARA UNA GOBERNANZA Y UNA CULTURA INSTITUCIONAL ORIENTADAS A LA GESTIÓN EFICAZ DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Según la información recabada en el diagnóstico, el IICA ha avanzado en aspectos organizacionales y de administración de la gobernanza en las AE, sin embargo, requiere consolidarlos en una política institucional que sea complementada con diversos productos de gestión de información y formación de capacidades y productos transversales, tales como un plan de comunicación y una guía de orientadora de conceptos. Dichos productos de una estrategia ampliada en la gestión de AE, deben contemplar los elementos de gobernanza y cultura institucional que se describen a continuación:

1. LA PROMOCIÓN Y SOCIALIZACIÓN EXPLÍCITA DE LOS PRINCIPIOS DE LA AYUDA OFICIAL AL DESARROLLO EN LA COOPERACIÓN TÉCNICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IICA

El IICA ha avanzado en organizar el proceso de las alianzas estratégicas (entre otros procesos) y constituir las en un principio guía de su vida institucional y de la cooperación

que brinda. Las **10 Declaraciones Estratégicas con metas e indicadores (señaladas en el capítulo II)** son importantes para la conducción de la cooperación y para la cultura institucional. Estas se vinculan con el principio de eficacia de la AOD sobre la **alineación y la gestión por resultados**.

No obstante, para un organismo internacional de cooperación para el desarrollo es vital reforzar la incorporación y el reconocimiento de los principios de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo en la cooperación y el quehacer del Instituto; especialmente la mutua responsabilidad, la apropiación y la armonización, pues los avances del Instituto en organizar su gestión enfatizan más al principio de gestión por resultados (aunque es posible enfatizar también en la alineación). Es decir, la cooperación del IICA ya opera bajo los principios de la eficacia de la AOD, pero puede hacerlo de manera expresa e integrarlo en sus estrategias de comunicación interna y externa para que todos los funcionarios puedan implementarlos de manera consciente en diferentes procesos, proyectos, productos y actividades.

Esta incorporación expresa de los principios de la cooperación internacional (AOD-CID), podría hacerse de la forma en la que el IICA ha hecho expreso los ODS para que todos los funcionarios comprendan que la cooperación técnica en agricultura aporta a dichos objetivos y específicamente qué acciones pueden tomar colectiva e individualmente para hacer visibles esas contribuciones.

Promover el principio de **armonización** y socializarlo explícitamente como parte de la estrategia de AE del Instituto, permite que los equipos de trabajo internos se enfoquen en aplicarlo y promoverlo en las diferentes etapas del proceso de gestión de alianzas.

También puede motivar a que socios y donantes se comprometan con la eficacia de la CID, a cumplir con los compromisos del Foro de Alto Nivel de Roma y a que incrementen la cooperación basada en programas. A su vez, el IICA puede promover en el desarrollo de sus alianzas las lecciones aprendidas y comunidades de práctica que evitan la duplicidad de trabajo; aumentando la complementariedad de los esfuerzos y disminuyendo los costos de transacción. Adicionalmente, una ventaja es que también fomenta que los socios reformen procedimientos y refuercen incentivos de contratación y formación de capacidades para que el personal trabaje orientado a la alineación y a los resultados.

Paralelamente, la armonización en *el suministro de ayuda eficaz a estados frágiles* es un componente clave, pues en el continente americano hay varios Estados con distintos niveles de fragilidad y poblaciones vulnerables. Esta combinación crea condiciones especiales en los países que requieren armonizar esfuerzos de distintos socios para adecuar la cooperación para la agricultura y la ayuda en zonas rurales.

En otras palabras, promover explícitamente los principios de la AOD en la cooperación del IICA y hacer esfuerzos para que formen parte de la cultura institucional, atrae socios que tienen valores y fines comunes, impactando la calidad de la cooperación técnica y de esta en el desarrollo.

2. CONFORMACIÓN DE UNA POLÍTICA Y UN ACUERDO INSTITUCIONAL

Entre las sugerencias planteadas por varias personas encuestadas y entrevistadas que trabajan en el IICA, se encontró este elemento para la gobernanza en la gestión de AE. De los diferentes señalamientos, se concluye que un acuerdo institucional, la generación de una política sobre AE con indicadores y entidades responsables contribuirían en consolidar las transformaciones de la cooperación del IICA para mejorar el desarrollo de la agricultura y de la ruralidad en los países de América. Esto no solo consolidaría las transformaciones institucionales, sino que podría contribuir a transformaciones en el régimen de la cooperación internacional para la agricultura, aportando innovaciones de normas y modelos de cooperación donde la gestión de AE es clave y se basa los principios de la AOD, los ODS y el ciclo de proyectos. Lo anterior podría ser útil y clave para otros organismos internacionales, regionales o nacionales en búsqueda de innovación institucional para la AOD.

3. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTANCIA QUE LIDERARÁ EL PROCESO DE GESTIÓN DE ALIANZAS

Un elemento que figuró entre las recomendaciones del grupo que respondió el cuestionario, es el desarrollo de un mecanismo de mejora continua en torno a las AE, así como *la identificación de la instancia líder de las AE y la definición de su rol en general y en cada etapa del proceso*. Con la organización del macroproceso y de los procesos institucionales, queda claro que la DIREXI será la entidad encargada de determinar si las alianzas o relaciones diplomáticas requieren de mejoras o de innovación; de liderar las gestiones de cambio con las otras entidades de alto nivel del IICA, así como las gestiones

de cambio que se vinculen con otros macroprocesos. Lo anterior no solamente constaría de verificar alianzas, revisar y firmar acuerdos o instrumentos jurídicos, sino también de incorporar aspectos conceptuales, técnico-políticos y de formación de capacidades en el proceso.

Para la fecha de corte y análisis de la entrevista (octubre 2019), el mapeo de macroprocesos y procesos aún no había finalizado; esto se refleja en las respuestas, ya que las personas para ese entonces lo desconocían. Será entonces necesario generar un plan de comunicación para rendir cuentas y dar a conocer los mecanismos de funcionamiento del proceso de AE.

En la estrategia de AE, la política institucional reafirmaría que la *Dirección de Relaciones Exteriores e Institucionales del (DIREXI)* es la instancia que lidera el proceso de gestión de AE en el IICA. En el Manual de Macroprocesos se señala con claridad, pero podría incorporarse el rol de otras unidades y funcionarios en la gestión de AE (con ayuda de un mapeo de personal vinculado con las AE, señalado en la sección A del Marco Lógico), así como establecer el procedimiento con el cual se gestionan las AE.

Un acuerdo y una política definida entorno a las AE también impulsaría el desarrollo de procedimientos y mecanismos para robustecer el rol y los resultados de la DIREXI, fomentando la participación activa del personal en la gestión de alianzas a diferente nivel.

Un aspecto por considerar en este elemento es el rol de la Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME), la cual podría incorporarse como la entidad que apoyaría el proceso de forma inmediata, pues las alianzas estratégicas son transversales al quehacer del IICA y esta Unidad puede ayudar a mejorar los *indicadores y las metas* de las acciones de otras unidades, divisiones y Representaciones; especialmente en la cooperación técnica.

Por otra parte, una política sobre AE puede vincular otras entidades y macroprocesos. Por ejemplo, los grupos de aprobación de proyectos tendrían que conocer más sobre las AE y sus procesos técnico-políticos para incorporarlos en sus análisis y vigilar por que se cumplan los principios de la AOD en estos instrumentos de cooperación.

4. GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS BASADA EN EL CICLO DEL PROYECTO

Uno de los instrumentos principales que el IICA ha utilizado para la gestión e instauración formal de alianzas estratégicas es el documento sobre *Orientaciones y modelos para la preparación de instrumentos jurídicos*. Este instrumento se detalló en el Capítulo 2 y se centra en aspectos jurídicos y normativos de las AE, pero únicamente señala características y aspectos que se deben considerar a la hora de establecer “relaciones de cooperación o alianzas estratégicas” y de firmar algún instrumento jurídico con ONGs y organizaciones privadas (cámaras, fundaciones, asociaciones). Este manual no está a disposición de todos los funcionarios, ni en un lugar fácil de ubicar. De momento es de conocimiento de algunos funcionarios de la DIREXI, así como de ciertas personas de la Dirección General, Asesores de la Dirección, otras entidades organizativas como las Representaciones en los países y entidades vinculadas con macroprocesos financieros. Es importante que en la política y el acuerdo institucional se tomen en cuenta este tipo de guías institucional y se vele por que estén actualizados según el contexto actual de la cooperación, a disposición de todo el personal y que sea de fácil acceso (ver Recuadro 1).

Dado que el documento oficial se centra en aspectos jurídicos de las alianzas, se propone una metodología complementaria basada en el ciclo del proyecto, donde se identifican diferentes fases de las AE y algunas recomendaciones sobre cómo proceder en cada una de ellas. Esta metodología se recomienda como un producto de la intervención y, a su vez, como insumo para una guía de orientaciones para el personal involucrado en la gestión de las AE. A su vez, esta deberá ser incluida en un plan de comunicación de las AE donde se socializan diferentes pasos y procedimientos, lo cual facilitaría crear un módulo de formación de capacidades con según el instrumento de cooperación más utilizado en el IICA. Asimismo, *esto favorecería la apropiación por parte del personal* y más aciertos en la conformación de alianzas.

a. LA ANALOGÍA ENTRE EL PROYECTO DE COOPERACIÓN Y LA ALIANZA ESTRATÉGICA

La metodología basada en ciclo de un proyecto ofrece una serie de lineamientos que van desde la planificación hasta el monitoreo y la evaluación. Si bien una alianza estratégica

no es un proyecto, el ciclo con el que estos se gestionan, permite extraer elementos valiosos para ordenar su proceso. (Ver Anexo 2 sobre taxonomía de un proyecto y una AE).

Cabe subrayar que la principal diferencia entre una alianza estratégica y un proyecto de cooperación internacional radica en que la alianza es un instrumento para desarrollar un proyecto y para gestionar los servicios de cooperación internacional que brinda algún actor determinado, en este caso el IICA. A su vez, el proyecto es una herramienta básica de intervención en una realidad que la cooperación internacional para el desarrollo desea cambiar.

Un proyecto puede definirse como un conjunto de actividades que tienen un objetivo definido, debiendo ser efectuadas en una zona geográfica delimitada, con unos recursos y plazos de ejecución predeterminados y para un grupo determinado de destinatarios finales, con el fin de solucionar problemas específicos o mejorar una situación concreta. (AECID, 2020)

Tanto el proyecto como la alianza son instrumentos para el desarrollo con vida propia y sirven para transformar una realidad que se presenta como insuficiente o insatisfactoria; para el caso del IICA, se trata de realidades del sector agrícola. Tal y como se plantea en el Anexo 2, ambos tienen particularidades que permiten compararlos y extraer detalles que sustentan la gestión de una alianza con los pasos del ciclo de proyecto. La definición de alianzas estratégicas para el crecimiento empresarial ha sido adaptada a la cooperación internacional para el desarrollo. Según el cuadro comparativo, hay varios elementos que la alianza estratégica y el proyecto comparten, como el elemento de formalidad e instrumentos jurídicos que los ordenan, de recursos compartidos para ejecutar en un tiempo y espacio definido, la perdurabilidad de sus efectos y por consecuencia, la relevancia de la evaluación para detectar desviaciones con el fin de corregirlos. Además, se pueden sumar algunos criterios programáticos que la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) considera pueden hacer los proyectos más eficaces (que se podrían considerar como ayuda programática) y que también podrían aplicar a las AE:

- i. Enmarcarse en políticas y prioridades de desarrollo claramente establecidas por el socio receptor (en este caso, el IICA, por lo que sería de utilidad establecer una política institucional para la gestión de AE).
- ii. Un alineamiento y coordinación de los socios con ese marco de prioridades de desarrollo.

iii. La utilización de sistemas institucionales para la gestión de estos.

Dadas estas correlaciones, se infiere que es pertinente aplicar la metodología del ciclo de proyecto en la gestión de AE.

b. LAS FASES DEL CICLO DE LA GESTIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Con base en el planteamiento de la sección precedente, la **propuesta de las fases de la gestión de alianzas estratégicas** que se presenta a continuación se basa en los principios del ciclo de un proyecto:

i. Fase 1. Identificación y verificación de la alianza: Determinando la necesidad, problema u oportunidad (NPO)

Determinar la necesidad, problema u oportunidad (NPO) es indispensable para dar un propósito a los esfuerzos económicos y laborales que se deseen invertir en gestionar alianzas, no solo porque debe existir una ordenanza, sino porque este punto es clave para procurar que desde un inicio dichas alianzas sean exitosas. A su vez, determinar la NPO permitirá generar resultados, medir el impacto y evitar problemas de pertinencia. En este último punto, es importante destacar que, al igual que ciertos proyectos, hay alianzas que no son pertinentes cuando estas no satisfacen la NPO, por lo que posiblemente tampoco tendrán impacto y, en dado caso, nunca debió formularse.

Es poco útil tener una amplia cartera de aliados cuando lo único que se vislumbra es un listado de nombres sin acciones concretas alineadas a los objetivos y necesidades mutuas establecidas desde un inicio.

Una identificación y verificación de la alianza debe conllevar una justificación real y de peso, que responda a un interés principalmente del Instituto a beneficio de las acciones que realiza y de los objetivos que se planteen. En este punto, se puede partir de los criterios establecidos en el documento de “Orientaciones y lineamientos para la preparación de instrumentos jurídicos” del Recuadro 1.

Recuadro 1. Perfil de la contraparte o socio privado en un instrumento jurídico

Cuando se establezcan relaciones de cooperación o alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales (ONG) y privadas (asociaciones, cámaras, fundaciones) en el ámbito nacional, regional y hemisférico, el Instituto, antes de suscribir cualquier instrumento jurídico con esas entidades, debe analizar si la contraparte reúne las siguientes características:

- Que comparta objetivos y acciones con el Instituto.
- Que tenga personería jurídica debidamente inscrita y vigente.
- Que disponga de adecuada infraestructura, capacidad tecnológica y recursos humanos especializados.
- Que tenga solvencia financiera.
- Que sea reconocida en el ámbito de acción y con amplio conocimiento del entorno.
- Que demuestre capacidad en la ejecución de programas, proyectos y actividades orientados al sector agroalimentario.
- Que se haya mantenido en operación en los últimos años.
- Que contribuya a fortalecer áreas débiles del Instituto o que complemente el trabajo institucional.

Fuente: Orientaciones y lineamientos para la preparación de instrumentos jurídicos.

Pérez, J. Comunicación personal, 21 de junio de 2019.

Fase 1.1. Verificación de la relación y antecedentes de la entidad

Es un elemento dividido en dos vertientes. Por un lado, constituye una búsqueda a nivel interno de antecedentes que permiten determinar si en años anteriores se ha establecido algún tipo de relación fuerte y cercana con la entidad, bajo qué contexto se desarrolló y con qué fines, de ser posible. Esto permite conocer y plantear de una manera más fundamentada los elementos que se pueden negociar, vislumbrar si en algún momento se desarrolló alguna iniciativa que sea relevante destacar y encontrar oportunidades de mejora.

El Instituto está pronto a cumplir sus 80 años de servir a la Agricultura en las Américas, lo cual demuestra que es una institución consolidada, de bases fuertes y de muchos frutos, para los cuales ha requerido de la acción conjunta con otras entidades que han representado múltiples experiencias. El hecho de contar con la mayor información posible sobre experiencias pasadas no solamente sirve de base fuerte para establecer una alianza, sino que demuestra el interés y compromiso institucional con la gestión de sus alianzas, y de primer vistazo representa una estrategia asertiva.

Por otro lado, es importante recabar los principales antecedentes de la entidad con la cual se va a establecer una alianza en cuanto a su contribución con la cooperación agrícola, esto puede dar una idea de proyectos que se pueden llevar a cabo y además permite conocer

si la entidad tiene experiencia en campos comunes a los que se manejan en el IICA y, a partir de ello, se puede sacar un mejor provecho de la negociación de la alianza. Otros datos que pueden ser investigados es el prestigio institucional que tenga la entidad, así como los factores sensibles que atañen este tipo de relaciones, en vista que desde el tema de imagen para el IICA es favorable estar trabajando más de cerca con algunas instituciones y por el otro lado, es más conveniente mantener de lejos la vinculación con entidades que sean polémicas o se encuentren en una situación que pueda afectar de una u otra forma al Instituto. Hoy, la imagen corporativa especialmente en el ambiente hemisférico, es un detonante importante, ya sea para beneficio o desventaja del Instituto, que en general se relaciona con múltiples entidades, empresas y sectores agropecuarios, los cuales tienen distintas convicciones, por ejemplo, en el empleo de agroquímicos, el manejo de plagas, las medidas de sanidad y demás aspectos relevantes a nivel técnico.

Asimismo, los países, según sus gobiernos de turno, tienen preferencias en el manejo de ciertos temas, por lo que es importante tratar este aspecto con suficiente sensibilidad política para evitar incomodidades, roces o incluso pérdida de fondos económicos diversos.

Fase 1.2 Estudio de la factibilidad

Este estudio permite básicamente determinar si la nueva relación o alianza cumple con los principios de la cooperación internacional determinados en la Declaración de París, tales como: armonización, apropiación, alineación, gestión por resultados, coherencia y mutua responsabilidad. Por esta razón también es importante crear un manual de orientaciones conceptuales en torno a las AE y la cooperación internacional, de manera que cuando se llega a esa etapa, el personal domina los términos y los principios y estándares que rigen la cooperación internacional en sus diferentes tipos y modalidades.

Además, determina si puede proyectarse una inversión retorno positiva, tanto en sus aspectos tangibles (financieros y materiales) como en los intangibles (capacidades académicas, técnicas y/o profesionales desarrolladas). Esto asegurará que las alianzas estratégicas que el IICA establezca agregarán valor a sus servicios de cooperación técnica.

Fase 1.3 Determinar la posible área de trabajo y los responsables de gestionar los objetivos planteados, tanto a nivel técnico como de seguimiento

La DIREXI, al ser una dirección incipiente, se encuentra en proceso de preparar suficiente personal para ejecutar cada uno de los objetivos planteados en un instrumento jurídico que respalde la alianza -ver figura 2 Instrumentos jurídicos principales y complementarios que utiliza el IICA para la formalización de sus alianzas estratégicas, según tipo de actor y temporalidad (plazo)-. Aquí cobran importancia las características del personal, que tengan conocimiento de las Relaciones Internacionales y preparación en la gestión de la cooperación internacional; por ejemplo, se pueden contratar pasantías y consultorías que resuelvan la carga de la Unidad cuando sea requerido. De igual forma, un *programa de formación de capacidades* para la gestión de AE específicas para la cooperación que brinda el IICA y un *mapeo de responsabilidades de personal* con respecto a la gestión de AE ayudará a *establecer los roles* de cada actor en el proceso, según su grado de vinculación.

Del Prado (s. f.) asegura que es necesario reconocer la importancia de las relaciones internas en cuanto al desarrollo de las alianzas:

Las alianzas se implementan a través de la participación activa de personas que cumplen diversas funciones en distintos niveles de la organización. El administrador de una alianza no puede sentarse a “esperar que las cosas funcionen”. Si los gerentes funcionales y divisionales no están dispuestos a ejecutar las tareas necesarias, el administrador podrá conseguir muy poco. (Del Prado; s. f., p. 78)

Un trabajo colaborativo con el personal adecuado de otros departamentos o unidades que se puedan beneficiar de la alianza es crucial para objetivos internos de sostenibilidad financiera y técnica, pues la institución utiliza con eficiencia recursos técnicos, talento humano, recursos económicos, de tiempo e incluso estratégicos para lograr sus objetivos con el aliado representados en las oportunidades colaborativas que puedan surgir. Esto se traduce en una cooperación técnica eficiente y eficaz.

Otros roles que Del Prado (s. f.) destaca importantes en la gestión de alianzas estratégicas, tanto a nivel institucional como con los socios son: a) procurar una atmósfera sintonizada y armoniosa entre ellos, lo cual implica mantener aisladas las tensiones en las relaciones entre las personas o los modelos propios de cada entidad, así como por la operativización de los objetivos en acciones concretas, entre otras variables; b) monitorear

la contribución de los aliados y socios, aspecto que será profundizado posteriormente, pero que a nivel interno es un aspecto clave a tomar en cuenta en cuanto a las labores y designación de tareas de responsables involucrados; c) reconocer la importancia de los flujos de información, que permitan acciones concretas, eficientes y eficaces, no solamente para un mejor aprovechamiento de lo que se realice, sino en aspectos de imagen corporativa frente a un compromiso que se establece con otra entidad; y d) reconsiderar conjuntamente la viabilidad estratégica de la alianza, lo cual permite involucrar aspectos más técnicos que validen internamente los esfuerzos que están a punto de realizarse y ya no es solamente una cuestión estratégica a futuro sino una realidad pronta a concretarse.

ii. Fase 2. Negociación con la contraparte

La negociación como tal, es una herramienta poderosa que involucra capacidades altamente ejecutivas y tácticas para lograr objetivos e intereses institucionales en coordinación con la contraparte. Precisamente, esta es la fase donde más errores se tienden a cometer debido a una insuficiente capacitación y de instrumentos socializados y de fácil acceso como el documento de *Orientaciones y lineamientos para instrumentos jurídicos* o de una guía de orientación integral de AE, que incluya responsables, procedimientos, conceptos, fases, requerimientos técnicos y jurídicos, roles, etc.

Esta parte del ciclo permite reforzar objetivos estratégicos que se desean fortalecer y establecer compromisos jurídicos en materia recursos financieros y técnicos, por esto es tan importante que el personal lleve las etapas del proceso en el orden propuesto (en la medida que las condiciones lo permitan), que conozca claramente los roles de la entidad líder y de las entidades participantes, que maneje los lineamientos, los instrumentos jurídicos y legales, así como las responsabilidades de cada parte en los productos que se llevarán a cabo como parte de la AE.

También es importante que el personal tenga en cuenta los principios de la AOD-CID (como responsabilidad mutua, alineamiento, etc.), así como el elemento de temporalidad y de una estrategia planificada que permita generar valor agregado a la cooperación a lo largo del tiempo (proyectos y acciones a largo plazo). En ocasiones se establecen AE por acciones esporádicas o un producto específico, por ejemplo, el aporte económico de alguna empresa para alguna construcción material y esto se traduce en un gran número de alianzas

desfocalizadas. No obstante, los aportes de peso que pueden representar este tipo de casos no pueden dejarse de pasar por alto, y es en ese nicho donde reside el papel de la DIREXI para intervenir, en caso de ser necesario, por medio de un planteamiento repensado y realmente estratégico para beneficio del Instituto a un mediano o largo plazo.

De antemano es importante mantener claras las líneas en donde el Instituto puede ceder y donde no, para no encontrarse con imprevistos que abran brechas desventajosas o poco provechosas para el IICA.

Por otra parte, en la negociación se debe definir el tipo de relación que se desea establecer, si abarca áreas económicas, de recursos materiales o técnicos, y tomar decisión sobre el instrumento en el cual se va a basar formalmente la alianza (ver figura 2) Instrumentos jurídicos principales y complementarios que utiliza el IICA para la formalización de sus alianzas estratégicas, según tipo de actor y temporalidad (plazo)-.

iii. Fase 3. Implementación

En esta fase se brinda seguimiento para que la AE lleve a cabo sus objetivos según lo negociado y lo planificado en fases anteriores. Para ello es relevante reducir el número de las alianzas teniendo en cuenta el elemento del largo plazo (temporalidad), el valor agregado con los principios de la AOD-CID del IICA y las diferentes herramientas para gestión de las alianzas. También tener en cuenta quienes son los responsables de las acciones derivadas de la AE mediante un registro o herramienta que permita cruzar información de los diferentes instrumentos que se están implementando en el marco de una AE establecida. De esta forma en la implementación es posible detectar desviaciones y tomar acciones correctivas para reorientar los objetivos de la alianza.

iv. Fase 4. Promoción y socialización de la alianza

Permite establecer una serie de estrategias que dan a conocer al personal del IICA, en general, el establecimiento de la alianza estratégica, los fines, las áreas comunes de acción, las características y demás puntos que puedan resultar del interés de técnicos, principalmente de aquellos en los cuales se había pensado involucrar como corresponsables de la alianza pero también de algunos que tengan especial interés en sacar provecho del

acuerdo llevado a cabo, para beneficio de alguno de los programas o proyectos que se estén ejecutando y en los cuales se encuentre un nicho de actuación.

Por otra parte, es importante que la imagen institucional se vea beneficiada de la negociación que se realizó y de la alianza que se formalizó, por lo que la emisión de comunicados informativos internos y notas de prensa en medios de comunicación externos, preferiblemente internacionales, con apoyo de la Gerencia de Comunicación Institucional, son recursos de gran valor en temas de posicionamiento del IICA. En este sentido, el plan de comunicación y socialización de alianzas que aplicaría para todos los productos de la estrategia ampliada se vuelven claves y se extenderían para las diferentes fases de la gestión de AE, especialmente a partir de la negociación.

Un aspecto sumamente importante es que la socialización de las alianzas requiere una herramienta informática accesible y con información básica de consulta frecuente, que facilite y sistematice en un solo lugar la información para crear una base de datos fuerte y permanente, generar un historial, aun cuando quien administre las alianzas cambie con el paso del tiempo y permitir el acceso a quienes requieran de la información.

v. Fase 5. Monitoreo y evaluación expost

Dentro de las propuestas que extiende Del Prado (s. f.), se menciona la importancia de evaluar las alianzas. En la GPME se lleva a cabo este proceso como parte del monitoreo por resultados institucionales, por lo que realizar el monitoreo a nivel de dirección de todas maneras es una buena práctica, no solo por un proceso interno administrativo, sino por ser un ejercicio en donde se puede ahondar en lecciones aprendidas y vislumbrar oportunidades nuevas que se adapten al contexto. Además, permite dar seguimiento continuo y periódico al estado de la relación del IICA con las entidades tanto por objetivos como por productos cumplidos. Por esta razón, la Declaración sobre Alianzas Estratégicas, los indicadores y sus metas son cruciales.

El monitoreo y evaluación es necesario plantearlo de manera flexible, que tome en cuenta factores como la eficiencia, eficacia, pertinencia, impacto y sostenibilidad, coherencia, alineamiento, armonización, responsabilidad mutua, entre otros. Asimismo, puede incluirse si dicha alianza o relación cuenta con otros elementos que permitan cumplir los ODS y el valor agregado a los servicios del IICA con innovación institucional o

tecnológica, por ejemplo. Existen muchos factores que, dependiendo de los objetivos acordados, pueden medir periódicamente el éxito de la relación establecida.

Todo esto permite que en un momento específico de evaluación expost de alguna alianza se determinen dos caminos:

Si la alianza o relación estratégica es provechosa es necesario seguir impulsando acciones conjuntas, motivar al personal técnico para seguir sacando provecho del acuerdo, revisar la estrategia e incluso replantearla y adaptarla a las necesidades del momento para fortalecer la alianza.

Si la alianza o relación estratégica no es provechosa es necesario tomar decisiones en cuanto a *replantear la alianza o relación estratégica* por medio de un análisis que permita determinar si realmente es necesario y valioso seguir invirtiendo recursos en mantener dicha relación o alianza, si agrega valor a los servicios de cooperación técnica del IICA, qué aspectos se deben actualizar o contextualizar, cuáles aspectos eliminar o añadir según las necesidades de los beneficiarios o clientes meta del IICA; o tomar la decisión de *finalizar la alianza* si esta puede ser prescindible por ausencia de vínculos, áreas de trabajo y de acción comunes por las partes. Esto se sistematizaría de igual manera como parte de las lecciones aprendidas y, si en un futuro surgen cambios en las orientaciones o una nueva negociación con la misma entidad con la que se había finalizado la relación o alianza, se cuenta con un antecedente que de manera objetiva permita el análisis profundo del caso y el replanteamiento de objetivos para la relación, sin que esto signifique reincidir en aspectos fallidos concurrentes.

C. ELEMENTOS POR CONSIDERAR EN LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN PARA LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS DEL IICA

La gestión de la información sobre las AE es un proceso transversal a todos los productos y resultados planteados en el marco lógico de la intervención. Se distingue en este proyecto para ampliar la estrategia de gestión de AE, dentro de la cual se plantean productos más vinculados con sistemas de información para ordenar datos que se utilizarán en la gobernanza y la formación de capacidades en AE. A continuación, se detalla una serie de

elementos que se identificaron dentro de esta categoría como resultado del diagnóstico de factores para la gestión de AE (capítulo II):

1. ARMONIZACIÓN CONCEPTUAL

Uno de los principales desafíos del IICA es armonizar los conceptos y el lenguaje que el personal maneja en torno a la cooperación internacional, ya que una característica importante de su cultura institucional es la variedad de formaciones profesionales y técnicas (como se muestra en la sección de diagnóstico de antecedentes); a lo cual se suma la diversidad de nacionalidades, idiomas y entornos culturales con los que trabaja. Es decir, armonizar el lenguaje y hacer que el personal se apropie de él es fundamental para brindar coherencia a la cooperación que brinda y para la gestión de alianzas estratégicas, ya que el conocimiento se gestionará sobre bases comunes de los términos internacionales que se usan en la cooperación para el desarrollo. Aunque está claro que el IICA también puede adaptar esos términos y conceptos a su quehacer y a su cultura institucional.

Los términos se podrán acuñar en una guía orientadora de conceptos (que puede considerarse como parte del contenido de una guía general para la gestión de AE) y en todas las herramientas de gestión de información de AE. Para ello, el IICA podría apoyarse en profesionales de las RRII con conocimientos en la Gestión de la CID.

2. EL ESTABLECIMIENTO Y LA SOCIALIZACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Los avances, cambios y desarrollo que se vayan realizando en general, así como en las herramientas informáticas existentes para la gestión de AE se socializarán con el personal en los diferentes medios de comunicación y sistemas que se proponen como productos de esta intervención, concretamente en el hub de herramientas que se denominará “Hub de Alianzas Estratégicas”. Como se menciona al inicio de esta sección, la comunicación y la socialización es clave para la gestión de la información en las AE, por lo cual se propuso como producto, *un plan de comunicación* transversal a todos los productos de la intervención. En la estrategia ampliada de AE, el plan de comunicación cumpliría con informar sobre avances y logros de las AE, así como de las herramientas existentes, procesos y procedimientos con el fin de lograr una mayor apropiación por parte del personal, que son los socios claves para que la estrategia funcione con eficiencia y eficacia. Para lograr una mayor apropiación, alineación y armonización de la cooperación del IICA,

este elemento también requiere involucrar a los macroprocesos de comunicación, cooperación técnica, gestión de proyectos, finanzas y gestión del conocimiento en especial. Se traduciría en productos que potencien la generación e intercambio de conocimientos y experiencias con socios estratégicos y personal del IICA que participaría de manera más activa y contribuiría a hacer mejoras en las diferentes etapas del **ciclo de gestión de las AE**.

A su vez, permitirá generar un plan para monitorear la comprensión y ejecución efectiva de las partes involucradas, generar cambios de comunicación, así como desarrollar procesos dirigidos formación de capacidades para la gestión de AE.

3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESPECÍFICOS PARA LA GESTIÓN DE AE: SIREA-DIREXI Y HUB DE ALIANZAS ESTRATÉGIICAS

Palacios (2015) subraya que proporcionar información a la sociedad es importante, pero hay que saber localizarla, transmitirla, adquirirla o venderla. De esta forma, dominar la información de lo interno y lo externo requiere de herramientas que planteen la información de una manera clara, sencilla, articulada y útil.

Tener políticas definidas y claras dentro de estos procesos por los cuales fluye la información es de suma importancia ya que las personas juegan el papel de generadores, receptores y salvaguardan la información. De esta forma, estaremos en condiciones para identificar las responsabilidades de acuerdo con los diferentes roles, tales como los usuarios y procesadores de información que convergen en un flujo dinámico dentro de esta. Como consecuencia de lo anterior, podremos conocer el tipo y cantidad de información que alimenta cada sistema, los días de la semana y las horas pico en que sea requerida, cómo se lleva a cabo, las distorsiones en cada parte del proceso, etc. (...) Estos sistemas pueden responder a necesidades o a políticas institucionales, reduciendo notablemente costos y tiempos de respuestas, lo cual se traduce como signo positivo para la organización. (Palacios, M.; 2015, p.15-16)

Según la información recopilada de la encuesta, las entrevistas institucionales que se realizaron para este estudio y la afirmación anterior, estas confirman que la gestión de información y los sistemas informáticos son claves para la competitividad las empresas (sin importar su tipo) y que esto aplica para organizaciones internacionales de cooperación como el IICA. Las respuestas reafirman que la complejidad del sistema internacional y de la cooperación internacional obligan a contar con sistemas que organicen la información

para tomar decisiones sobre alianzas, procesos y diferentes socios para la cooperación internacional.

Con esto es posible justificar la propuesta de productos como el *sistema informático específico para la gestión de AE*, que permitiría registrar y monitorear los acuerdos y datos de las AE con mayor agilidad (administrado por la DIREXI); así como de un hub de herramientas de información que agrupe los sistemas o aplicaciones con funciones útiles para la gestión de AE como el SUGI, Workspace, Directorio de AE, Tablero de convocatorias y oportunidades de proyectos y demás que se mencionan en la Anexo 1 sobre herramientas de información para la gestión de la cooperación técnica del IICA y su utilidad en la gestión de alianzas estratégicas (2017-2019).

Con respecto al sistema administrado por la DIREXI, específicamente para la gestión de alianzas estratégicas, (de ahora en adelante, SIREA-DIREXI) se propone que este producto tenga algunas características e información accesible para cualquier funcionario del IICA y otras funciones de administración exclusiva de la Dirección. El sistema centralizaría el registro y actualización de cada una de las alianzas estratégicas establecidas por medio de una ficha técnica con datos generales y específicos, como fechas de monitoreo, documentos relacionados, el personal involucrado en la alianza, entre otros. Este último espacio, por ejemplo, ayudaría al producto de *mapeo de personal involucrado en la gestión de AE*, de manera que se pueda ubicar a quienes podrán colaborar con la elaboración de las fichas técnicas y asignar responsabilidades de actualización y monitoreo. El formato propuesto para esta ficha técnica se muestra seguidamente, en la figura 9:

Figura 9. Propuesta de formato de ficha técnica para registro y actualización de las AE en el sistema centralizado de las AE (SIREA-DIREXI)

Gestión de alianzas y relaciones estratégicas	
Entidad:	
País:	
Instrumento jurídico establecido:	Descargar 
Fecha de establecimiento:	
Caracterización: Sector público: ___ Sector privado: ___ ONG: ___ Org. Internacional: ___ Institución académica: ___ Otro: ___	
Objetivos de la alianza:	
Áreas de trabajo común:	
Personal IICA involucrado:	
Última fecha de monitoreo:	
Documentos del historial de seguimiento:	Mostrar 

Fuente: Elaboración propia.

El sistema, a nivel interno, deberá ser pensado de manera que esté vinculado a otros recursos importantes como la herramienta de alianzas estratégicas y el SUGI, instrumentos analizados con anterioridad y que, aunque algunas no sean totalmente amigables ni administradas por la DIREXI, contienen información útil que puede ser mejorada (caso de herramienta de alianzas estratégicas) o puede ser consultada (SUGI).

A su vez, se propone una plataforma electrónica o hub de herramientas de información que contenga accesos a diferentes sistemas con funciones útiles para la gestión de AE. La herramienta específica de gestión de AE se denominaría “Hub Alianzas Estratégicas”, sería administrada por DIREXI con apoyo de otras unidades o gerencias como Tecnologías de Información y la Unidad de Gestión de Conocimiento, por ejemplo. Además, daría acceso a otros productos propuestos en la figura 10 como la guía de orientaciones conceptuales de AE, la plataforma de aprendizaje virtual de AE, el programa de formación de capacidades en AE según el rol de cada persona, una guía de uso del sistema, el plan de comunicación, la política institucional, los procesos y macroprocesos (que están en repositorio institucional); así como una sección de avisos y noticias importantes en materia de AE. El formato sugerido se plantea seguidamente:

Figura 10. Propuesta de esquema para hub especializado en herramientas de gestión de AE: Hub Alianzas EstratégIICAs



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el sistema que contendrá las fichas técnicas (SIREA-DIREXI) y el Hub de herramientas "Alianzas EstratégIICAs" deberán contar con las siguientes características:

- i. Un diseño amigable con el usuario.
- ii. Filtros de búsqueda por cada uno de los elementos mencionados en la ficha técnica.

- iii. Opciones para descargar reportes con la información segmentada necesaria, ya sea marcando casillas de interés o por los elementos solicitados en la ficha.
- iv. El SIREA-DIREXI, debería ser administrado por parte de la DIREXI. Dicho sistema será accesible por todos los que introduzcan o posean información sobre alianzas estratégicas, sean técnicos, especialistas u otros. La información suministrada será verificada y monitoreada por la DIREXI y esta misma dirección otorgará permisos de edición a quienes considere necesario y por el tiempo que sea más conveniente. Deberá analizarse qué opciones o funciones estarán disponibles solo para la Dirección y cuáles abiertas a todo el personal.
- v. El SIREA-DIREXI deberá tener alertas de inserción de nueva información a quienes administren el sistema para verificar el correcto uso de la herramienta. En este caso sería la persona a cargo de la Dirección o quien esta designe.
- vi. Alertas vinculadas a la próxima revisión de los monitoreos y evaluaciones bianuales de las alianzas estratégicas, lo cual facilitará a la Dirección de Relaciones Externas e Institucionales dar el seguimiento respectivo y procurar el correcto funcionamiento de la gestión de las alianzas estratégicas.

D. ELEMENTOS PARA UN PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En esta categoría se contemplan productos donde se consolidarían varios productos y propuestas en secciones anteriores, lo cual ampliaría la estrategia actual de gestión de AE. La formación y el fortalecimiento de capacidades permitiría una apropiación de los principios de la AOD-CID y demás elementos propuestos en otras categorías, agregando valor a la cooperación del IICA y orientándola hacia mayores niveles de eficacia y eficiencia. Productos como la guía de orientaciones conceptuales, el programa de fortalecimiento de capacidades (presencial y virtual) y la plataforma electrónica de capacitación (ver figura 8. Árbol de resultados y efectos: propuesta de productos por tomar en cuenta en una posible estrategia de gestión de AE en cooperación técnica del IICA).

Es importante considerar los siguientes elementos:

- *Fortalecimiento y formación de conocimientos del personal técnico en diversas etapas:* En el Anexo 3.3. se muestra con la estructura de ML donde esta categoría es parte de un resultado de intervención (resultado 4). Además de tener herramientas informáticas, un lenguaje armonizado y homologado de CID-CT, políticas y lineamientos, también es importante fortalecer y crear las capacidades institucionales para que el personal las use y las aplique en la CT u otras labores donde deba gestionar AE. Esta categoría de elementos se vincula con algunos elementos de cultura institucional, específicamente planteados en el Anexo 3.1. (resultado 2) donde se propone generar un mapeo del personal estableciendo cuáles personas tienen funciones en la gestión de AE (a través de encuestas y otros métodos) para determinar el grado de responsabilidad y vinculación. Este mapeo determinará los diferentes niveles de capacidades y etapas de capacitación, así como módulos que deberá cursar el personal. Un módulo transversal y general debe ser las orientaciones conceptuales de la AOD-CID para lograr la armonización en el uso de estos conceptos en la gestión de AE en todo el personal.
- *Módulos de capacitación para la gestión de AE en diversas etapas:* han de incorporar otros elementos en categorías de gobernanza y cultura institucional, como responsabilidades y procedimientos, normas, lineamientos técnicos; elementos financieros y jurídicos, por ejemplo, la metodología de gestión de AE basada en el ciclo de proyectos; elementos para la gestión de información que orienten sobre el uso de la herramienta informática unificada para la gestión de AE (Hub Alianzas Estratégicas) cuando esta esté lista para la implementación). Es indispensable que cada nuevo funcionario técnico sea parte de una sesión introductoria de capacitación para alinear sus conocimientos con el esquema de trabajo cotidiano que se realiza en el tema en cuestión.

Se requiere diseñar e implementar en la plataforma electrónica o herramienta unificada, una sección con guías de uso para los nuevos sistemas y las herramientas ya existentes y velando por que sean un complemento a la formación presencial, que incorpore elementos de capitalización de experiencias y lecciones aprendidas que enriquezcan los módulos de capacitación virtuales del Hub. En el contexto de crisis sanitarias como el Covid-19 u otras

situaciones que imposibiliten la formación presencial, la herramienta debe facilitar aplicaciones y herramientas para que el proceso de formación pueda realizarse completamente en línea.

El proceso de capacidades debe ser planteado de manera que suscite el interés del personal, pero sobre todo su compromiso para asumir un trabajo conjunto en una auténtica gestión y ejecución de las responsabilidades que representan las alianzas estratégicas, ya que de no obtenerse el apoyo requerido es bastante complicado contar con resultados de calidad que generen valor agregado al Instituto. Asimismo, es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- *Diseño e implementación de un manual específico con el material para aquellas personas que recién ingresen a las labores del IICA y que no hayan podido estar presentes en las capacitaciones:* En este sentido, también es importante utilizar los recursos en los que ha invertido el IICA para producción audiovisual e interactiva que permitan la autoformación y la formación de contactos institucionales para realizar consultas e intercambiar conocimientos y experiencias.
- *Incorporación de alianzas estratégicas para facilitar herramientas de formación de capacidades como Design Thinking:* Estas complementarían el intercambio de conocimientos y capacidades con socios estratégicos en la región y a nivel extra continental; todo esto como parte de la estrategia de gestión de conocimiento y cooperación horizontal del IICA (con base en sus declaraciones estratégicas) y aprovechando los medios existentes en los que ha invertido el Instituto y la experiencia que ha forjado a lo largo de casi 80 años con socios de las Américas y de otros lugares del mundo.

Se reitera que, tal y como señala Palacios (2015), “proporcionar información a la sociedad es importante, pero hay que saber localizarla, transmitirla, adquirirla o venderla”, pero para ello se debe contar con talento humano que sepa cómo hacerlo. Así, los mayores niveles de competitividad y éxito del IICA en el ámbito de la cooperación para el desarrollo consiste en disponer de herramientas de información y de formación de capacidades al alcance del primer y principal socio estratégico: sus colaboradores.

Finalmente, es importante destacar que una estrategia, al ser una serie de acciones planificadas meticulosamente para lograr un fin, requiere no solamente de teoría, sino de elementos activos que procuren alcanzar los objetivos y de una cabeza que dirija los procesos requeridos. Además, en este caso se ha dictaminado que existen algunos elementos de suma importancia para mejorar la eficacia de la cooperación técnica del IICA por medio de las alianzas estratégicas, lo cual involucra las bases de la cooperación técnica, el desarrollo de sistemas informáticos unificados y la gestión del conocimiento y de la información, una triada de base multidisciplinaria que puede hacer la diferencia entre distintos organismos internacionales, especialmente en una época crítica en cuanto a financiamiento y cambios de paradigmas a nivel mundial de manera acelerada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El IICA es un organismo intergubernamental complejo debido a su larga trayectoria y evolución, así como al volumen y tipo de interacciones que sostiene. En sus 78 años, siempre se ha destacado en el sector agrícola pero no siempre como un actor de la cooperación técnica para el desarrollo, pues esta comenzó a gestarse con más fuerza y a configurar su institucionalidad a partir de 1978 con la Conferencia de Buenos Aires, año a partir del cual el IICA cambia su nombre, su misión y la ubicación de su Sede Central.

Asimismo, el IICA es una organización que no escapa de la dinámica constantemente cambiante de las relaciones internacionales. Con sus 34 países miembros alrededor de todo el continente americano, un miembro asociado en Europa y 19 países observadores es comprensible que esta institución esté inmersa en una red compleja de interacciones donde ya no solo se miran los Estados, sino que también la sociedad civil empieza a cobrar mayor relevancia en la agricultura nacional, regional y global, con la mayor presencia de ONGs, el sector académico y el sector empresarial.

Precisamente, llama la atención que el mismo concepto de alianzas estratégicas y toda su teoría se gesta en las ciencias empresariales. Si bien el IICA es un organismo internacional sin fines de lucro, cuyos mandantes son los ministerios de agricultura y que genera bienes públicos, su gestión es corporativa; es decir, ordena sus procesos, bienes y servicios de cooperación técnica bajo este tipo de gestión. Además, su carácter internacional lo obliga a estar inmerso en el proceso de globalización, la sociedad de la información y del conocimiento donde es vital conocer todos los procesos de la gestión de información y utilizar las tecnologías en sistemas de información.

En sus épocas más recientes, la cooperación del IICA se ha movido entre los principios corporativos y los de la cooperación internacional para el desarrollo, por lo cual parece que, en los últimos años, se ha venido orientando más hacia la gestión empresarial y por ello ha venido realizando análisis más detallados y rigurosos de sus procesos para una gestión basada en resultados. Esto tiene sentido, pues los principios de gestión y administración de la cooperación internacional nacen de la administración de empresas.

No obstante, aunque en la práctica su fin sigue siendo el desarrollo de la agricultura y de la vida rural en las Américas, es importante que incorpore expresamente el lenguaje de

la cooperación para el desarrollo (AOD-CID) en su gobernanza y en su cultura institucional a través de productos como una guía orientadora sobre conceptos de las AE aplicadas en la CID-AOD, ya que actualmente la literatura de las AE se enfoca en principios productivos y empresariales.

Este proyecto inició con la premisa de que el IICA no tiene una estrategia definida para la gestión de las AE; sin embargo, con el diagnóstico se concluye que sí tiene orientaciones que conforman una estrategia, la cual no está actualizada ni es utilizada y aún conserva vestigios administrativos y de cultura organizacional que están en proceso de cambio. Es por esto que se sugiere la ampliación de la estrategia de AE del IICA, considerando elementos tanto conceptuales como prácticos para la generación de diferentes productos transversales (plan de comunicación, guía orientadora de conceptos) y específicos en materia (categorías) de gobernanza y cultura institucional (como una política institucional y un plan de comunicación); de gestión de información (un sistema específico para la gestión de AE, denominado SIREA-DIREXI en esta propuesta) y un hub de herramientas con funciones útiles para la gestión de AE (denominado Hub Alianzas Estratégicas); y de formación de capacidades (programa de formación de capacidades y plataforma electrónica E-Learning para la gestión de AE).

A pesar de que se presentaron varias limitaciones para encontrar la información de manera expedita, como la dispersión de las herramientas relacionadas con la temática de la presente propuesta, siempre fue posible recabar datos. Sumado a estas limitaciones, elaborar el diagnóstico tomó vario tiempo, ya que la Administración del actual director, Manuel Otero, inició sus labores en el 2018 y trajo consigo una serie de reformas con cambios constantes en la información, que requirieron de mayores esfuerzos de seguimiento y sistematización; lo que consecuentemente requirió de un mayor plazo de espera para comprobar la hipótesis, consolidar el diagnóstico y elaborar una propuesta concreta de elementos que contribuyan a mejorar la gestión de alianzas estratégicas en el Instituto.

En línea con lo anterior, la propuesta se centra en aspectos de gestión de la información y del conocimiento que van en dirección con las Declaraciones Estratégicas, la socialización de la información y los principios tecnológicos de la agricultura 4.0. En

cuanto aspectos de gobernanza, la estrategia se enfoca en aumentar inclusión del personal, pero incrementando, al mismo tiempo, sus niveles de formación y preparación para la gestión de AE, lo cual se traducirá en una mayor alineación, coherencia, y armonización de la cooperación del IICA. Es por esto que también se puede asegurar que el personal es el principal socio del IICA para implementar una estrategia de AE exitosa con la cual se podrá conducir y transmitir sus valores y objetivos con mayor claridad en cuanto a sus servicios de cooperación y a sus socios estratégicos actuales y potenciales. Consecuentemente, la cooperación del IICA aprovechará mejor las oportunidades de AE y de proyectos, pues será más competitivo en la captación de recursos y la ejecución de la CT, tendrá mejores niveles de eficacia y eficiencia, y contribuirá con la agenda internacional y el cumplimiento de los ODS.

Aunque actualmente se cuenta con limitaciones de talento humano y recursos financieros debido a la reducción de flujos para la cooperación internacional, es importante que el IICA pueda optimizar su estrategia de gestión de AE, pues ha dado pasos importantes como la generación de indicadores que permiten monitorearlas y evaluarlas. Para ello puede utilizar los recursos tecnológicos y las alianzas, ámbito que ha desarrollado en la última administración; asimismo, podría maximizar el costo-beneficio de operativizar los productos y elementos de esta propuesta que considere pertinentes. En este sentido, cobra también relevancia la red de especialistas y técnicos con los que el IICA cuenta y que también ha reforzado en los últimos tres años, específicamente estudiantes y nuevos profesionales en relaciones internacionales y gestión de la cooperación internacional que pueden realizar sus pasantías en partes de una intervención como esta.

Una de las propuestas más relevantes del presente trabajo es la gestión de las alianzas estratégicas basadas en el ciclo del proyecto, esto debido a que, como organismo que brinda cooperación técnica a los Estados miembros, la gestión de proyectos es el quehacer diario institucional, lo cual implica una facilidad para el personal en el sentido de asimilar un procedimiento conocido y no reconocer desde cero un nuevo proceso, sumado a los cambios que actualmente se están presentando en pro de las mejoras en cuanto a los riesgos por la seguridad alimentaria frente a la crisis ocasionada por el COVID-19.

A pesar de lo anterior, claro está que el reconocimiento de los principios de la AOD y la armonización de conceptos en un instituto de cooperación con profesionales de muy diversas áreas es parte esencial para el reconocimiento de la naturaleza del trabajo que se realiza, no solo por formación sino por la convicción y claridad del propósito institucional desde las bases teóricas e históricas para gestionar las labores.

Por otra parte, es de suma importancia resaltar que el conformar, optimizar y unificar la información dispersa por medio de herramientas informáticas interconectadas es clave para llevar a cabo de manera exitosa este proyecto, de lo contrario, prácticamente carecería de sentido realizar las propuestas anteriormente mencionadas.

En cuanto a aspectos más administrativos, el apoyo de este proyecto desde la Dirección General por medio de la creación de una política que defina el rumbo a seguirse, así como las instancias que liderarán el proceso de gestión de alianzas forman parte fundamental del establecimiento de una ruta sólida de trabajo en medio de un sistema internacional que exige -por las circunstancias actuales- una ruta colaborativa de todos los actores.

Otro aspecto relevante es que este trabajo final de graduación se ha realizado en medio de contextos institucionales e internacionales sumamente cambiantes y hasta cierto punto inestables que han sido muy retadores, tal como la pandemia del Covid-19 que ha acelerado el cambio estructural del Instituto en su arquitectura financiera y ha previsto la implementación de un modelo de negocios, lo cual está en pleno desarrollo y adaptación a las circunstancias económicas globales que afectan directamente a la organización y a la cooperación internacional. Pese a que la pandemia no fue una variable predecible para este momento, sí evidenció la relevancia de este proyecto, reafirmando que aún más en tiempos de crisis e incertidumbre internacional los organismos complejos y especializados como el IICA requieren de una estrategia ampliada que aumente los niveles de organización, gobernanza y capacitación del personal para la gestión de las alianzas estratégicas diversificadas y fortalecidas. A su vez, este trabajo evidencia la necesidad de profesionales en relaciones internacionales especializados en la gestión de cooperación internacional que brinden soluciones institucionales para que el IICA pueda brindar servicios de cooperación técnica más eficaces y eficientes, de mayor valor agregado e impacto en la agricultura de

las Américas con base en los principios internacionales de la AOD y que complementen los planteamientos de la arquitectura financiera y técnica que requiere el Instituto.

ANEXOS

Anexo 1. Herramientas de información para la gestión de la cooperación técnica del IICA y su utilidad en la gestión de alianzas estratégicas (2017-2019)

Herramienta	Función principal	Grado de utilidad para la gestión de alianzas						Acceso del personal	Visibilidad	Utilidad para las alianzas	
		Alto		Medio		Bajo					
SUGI	Gestión de expedientes de proyectos y acciones				X				Todo.	Intranet De uso para planear y monitorear acciones por algunos técnicos. De consulta para todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> Asocia instrumentos con acciones de CT. Provee detalles para el establecimiento o seguimiento de una alianza, como los aportes del Instituto a ODS.
Workspace	Monitoreo en tiempo real la ejecución de sus proyectos y la contribución a los objetivos del IICA. Ligado al SUGI.			X					Todo. Orientado a SEPE, técnicos de la cooperación y a tomadores de decisiones.	Intranet. Conocida, con potencial de mayor difusión.	<ul style="list-style-type: none"> Datos gráficos en tiempo real de acciones de CT para la toma de decisiones o el apoyo de esta. Datos útiles para identificación, negociación, solicitud de alianzas.
Directorio de Relaciones Oficiales del IICA	Apoyo en gestión de trámites protocolarios.							X	Todo.	Intranet. Mayor uso por Personal de apoyo administrativo, Unidad de Protocolo.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la gobernanza, datos relevantes de cargos políticos. Imagen del Instituto en negociación de instrumentos para las alianzas.
Tablero de convocatorias- Gerencia de Proyectos	Guía de los proyectos de fondos externos en los que el IICA está participando o puede participar. Datos principales sobre temas, actores, personal del IICA involucrado.				X				Todo.	Intranet. Mayor uso por Gerencia de Proyectos, Representantes y personal técnico de apoyo a Representantes.	<ul style="list-style-type: none"> Permite ver actores, aliados actuales y potenciales. Permite ver personal involucrado en el proyecto. Identificar alianzas según temas de interés para el IICA.
Documento "Orientaciones y lineamientos para la preparación de instrumentos jurídicos"	Documento para negociar, establecer y definir instrumentos que amparan una alianza estratégica.	X							Restringido.	Uso de Gerencia de Finanzas, Gerencia de Programación y Control. Representaciones. Coordinadores regionales.	
Buscador de Alianzas Estratégicas	Sistema de oportunidades con potenciales socios gubernamentales, empresariales y académicos del IICA en países observadores.	X							No disponible.	Enlace existe, pero retirado de las redes institucionales.	
CRM y otras herramientas en gestión de proyectos y oportunidades	Gestión de datos claves sobre socios y oportunidades de proyectos con financiamiento externo.		X						No disponible. Restringido.	Restringida. Tomadores de decisiones.	
*(no se brinda análisis posterior porque no fue posible accederlas)											

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Comparación entre la taxonomía de un proyecto de cooperación internacional para el desarrollo (CID) y una alianza estratégica para la CID.

Proyecto de CID	Alianza Estratégica de CID
Conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole. Un acuerdo formal enmarca los proyectos de CID al intervenir actores públicos.	Acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes.
<ul style="list-style-type: none"> • Responde a un ciclo de proyecto con fases desde identificación, planificación, monitoreo y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La naturaleza de su proceso puede corresponder a las fases de un proyecto. El IICA aplica las fases de proyecto al establecimiento de instrumentos jurídicos para establecer alianzas, en su documento de Orientaciones y Lineamientos para Instrumentos Jurídicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto de gran envergadura, impulsado por un organismo internacional (o un gobierno) puede generar a un acuerdo para promover la cooperación entre varias empresas en torno a un tema en común, dando origen a una entidad que no es propiedad de los asociados. • Existen acuerdos que crean una nueva entidad y otros que no la crean, como las licencias, los contratos de administración, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un acuerdo formal (aunque el grado de formalización pueda ser diverso): esto supone que se ha tomado una decisión explícita en un momento determinado de establecer el acuerdo en cuestión. • En el caso de alianzas estratégicas para la CID, han de ser contratos donde los socios conserven su soberanía. El IICA puede formar parte de consorcios con socios calificados para participar o ejecutar Programas y Proyectos adjudicados mediante concursos, licitaciones o en forma directa.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo. Se justifica por la existencia de una situación o problema que se quiere modificar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios comparten ciertos objetivos que constituyen los intereses comunes en la AE, pero a la vez cada socio puede albergar otros intereses privados (que podrían entrar en conflicto con los intereses de la otra parte, pero no debería suceder si los socios conservan su soberanía). • Las AE han de servir para unir esfuerzos técnicos, financieros, logísticos o materiales para brindar servicios o productos de CID, para ejecutar proyectos y contribuir a mejorar cierta realidad del desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Combina recursos humanos, materiales, financieros y técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios combinan sus recursos de manera que pueden efectuar sus actividades de forma más eficiente o emprender nuevas actividades con el propósito de alcanzar los objetivos que cada cual pretende, si bien esto no queda garantizado, ya que dependerá –entre otras cosas– de la capacidad que tengan para trabajar conjuntamente. • Se comparten recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los acuerdos formales de alianzas estratégicas tienen un periodo determinado, como es el caso de convenios y algunos acuerdos de cooperación internacional. • Cabe subrayar la diferenciación que se hace en este proyecto entre relación y alianza estratégica en el Marco Referencial. Las alianzas son de largo plazo, asignan el rol y la forma en la que cada socio actuará en torno al otorgamiento y ejecución de recursos económicos y técnicos, como el caso de Acuerdos de Cooperación (no siempre tienen recursos asignados) y el de convenios, que casi siempre tienen recursos asignados. Las donaciones, cartas de intención y solicitud de actividades son de un año o menos; y no cuentan como alianza.
<ul style="list-style-type: none"> • En una región geográfica delimitada y para un grupo definido de beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicable a acuerdos de colaboración muy diversos. Los contratos de las alianzas estratégicas pueden ir desde acuerdos de cooperación, convenios, cartas y memorandos de entendimiento, hasta planes de trabajo conjunto. • Es entre actores, no siempre tiene un espacio geográfico delimitado o un grupo limitado de beneficiarios, aunque sí se debe definir su alcance de manera formal, según la intervención específica, que puede ser un proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> • Continúa produciendo bienes o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo. • Sus efectos perduran una vez finalizada su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • No continúa produciendo bienes o servicios tras la discontinuación, ruptura o transformación de la alianza. • Sus efectos han de perdurar una vez que la alianza se discontinúa, se rompe o se transforma.
<ul style="list-style-type: none"> • Permiten una mayor flexibilidad en su desarrollo, la participación activa de la población local en el mismo y su viabilidad futura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene menor flexibilidad en su desarrollo con respecto a la participación activa de la población local en el mismo y su viabilidad futura. • No obstante, tiene cierto grado de flexibilidad en la participación de otros actores que podrían llegar a formar parte de la alianza.
<ul style="list-style-type: none"> • Pueden presentar inconvenientes que desvíen en su ejecución con respecto al proyecto original, ya sea por causas externas o por razones de índole local. 	<ul style="list-style-type: none"> • El reducido número de actores que participen en la alianza, los intereses particulares que la conformen y la efectividad en las transacciones de información reducen los inconvenientes que pueden desviar la implementación de la alianza en su concepción original. No obstante, sigue expuesta a causas externas o por razones de índole local que pueden incidir en la ejecución y aprovechamiento de la alianza en proyectos y acciones de CID.
<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación posterior del proyecto debe permitir detectar causas que alejen al proyecto de su propósito y objetivos para poder corregir las desviaciones que sean imputables a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Al igual que en un proyecto, la evaluación posterior de la alianza permitirá detectar las causas de las desviaciones de la alianza, que sean imputables a la organización, con el fin de corregirlos.

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez, A. & Rodríguez, M. s.f. y con base en Ariño, A. 2007.

DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES DEL IICA CON SUS PAÍSES OBSERVADORES Y ASOCIADO

Este diagnóstico ha sido realizado por las postulantes al proyecto de graduación presente, con el objetivo principal de realizar el ejercicio de centralizar información específica sobre alianzas y sus iniciativas respectivas con base en las circunstancias desde una línea de base actual. Los principales hallazgos y recomendaciones que se dieron con este ejercicio se mencionan en adelante.

Contexto

Uno de los elementos históricos, contextuales y estratégicos del IICA está conformado por las relaciones que establece con diferentes actores del Sistema Internacional. Para cualquier organismo internacional, el aspecto de relacionamiento y diplomacia con otras entidades son de suma importancia para poder ejercer sus labores, especialmente si son de cooperación y, además de esto, responsivas ante los 34 Estados miembros como es el caso del Instituto.

Parte de las relaciones que sostiene el IICA a nivel político con intereses técnicos y de carácter financiero se establecen con los países observadores, es decir, países que desean mantener un vínculo con el Instituto pero que no son Estados miembros debido a su locación geográfica, por ser el Instituto exclusivamente de carácter interamericano.

Según los reglamentos básicos del IICA, el único requisito para ser observador del IICA a nivel legal, es ser a su vez un país observador de la Organización de Estados Americanos (OEA). En estos casos, se cuenta actualmente con 18 países y la Unión Europea (Ver Cuadro 1), que desde hace algunas décadas se han ido incorporando como observadores y han establecido algún tipo de cooperación o interés en las labores de la institución a nivel técnico-agrícola. Actualmente son 19 países observadores: Alemania, Austria, Bélgica, Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Países Bajos, Egipto, República Checa, Corea, Polonia, la República Popular China, Rumania, Turquía y la Unión Europea. Asimismo, hay una segunda categoría especial para los Estados que desean comprometerse con el Instituto de forma más estrecha y activa, este el caso de España, al cual se ha brindado la categoría de país asociado al Instituto, en donde su relación deja

de estar al margen de los asuntos administrativos para aportar financiera y técnicamente a las labores institucionales; además de contar con una oficina extensiva de las labores, que compromete al seguimiento y ejecución de proyectos de cooperación.

Como parte del análisis, es importante reconocer las fechas de inserción de estos países como observadores al Instituto; adjunto se encuentra un cuadro con dicha información brindada por la SEPE.

Cuadro 1. País Asociado y Observadores Permanentes del IICA
Fechas de su incorporación

País Asociado	Fecha de incorporación
España	26 de noviembre de 2001
Países Observadores permanentes	Fecha de incorporación
Alemania	23 de enero de 1980
Austria	10 de septiembre de 1979
Bélgica	10 de septiembre de 1974
China	16 de agosto de 2018
Federación de Rusia	4 de febrero de 1993
Francia	13 de junio de 1975
Hungría	5 de febrero de 1993
Israel	22 de octubre de 1974
Italia	24 de febrero de 1975
Japón	3 de abril de 1975
Portugal	30 de noviembre de 1977
Reino de los Países Bajos	15 de enero de 1975
República Árabe de Egipto	3 de diciembre de 1979
República Checa	27 de junio de 1995
República de Corea	22 de abril de 1981
República de Polonia	25 de octubre de 1993
Rumania	11 de marzo de 1991
Turquía	21 de mayo de 2014
Unión Europea	10 de octubre de 1991

*Elaboración propia con datos brindados por la Secretaría de Planificación y Evaluación del IICA en su documento “Fortaleciendo la Gestión de las oficinas del IICA”.

El SUGI y el monitoreo de acciones derivadas de AE según el instrumento jurídico

Cabe destacar que, en el contexto actual de la CID y para organismos como el IICA, se debe destacar no solo la cantidad sino también la calidad de las relaciones establecidas con los países observadores. Es por ello que el Sistema Unificado de Gestión Institucional (SUGI) del IICA es de gran utilidad para el personal del Instituto porque permite actualizar las relaciones registrando todas las contrapartes e instrumentos jurídicos del Instituto; también permite monitorear controlando y cuantificando las relaciones formales que el IICA tiene.

Como parte de este proyecto, se realizó una búsqueda de datos sobre los instrumentos jurídicos por contraparte que el IICA ha establecido con instituciones que pertenecen a alguno de los países observadores, así como de otros que no cuentan con ese estatus pero que en algún momento han establecido vínculos de trabajo y que pueden ser un antecedente importante para vislumbrar en un futuro los escenarios que puedan motivar el fortalecimiento y la formalización de una relación más cercana y fructífera entre estos países y el IICA. Los resultados de dicha búsqueda, se pueden encontrar datados en Excel en el documento de elaboración propia llamado “Análisis de instrumentos jurídicos por contraparte – Países Observadores del IICA”, en donde se encontraron diversas variables tanto positivas como negativas, con el único fin de contribuir a la mejora de la administración de la información y del trabajo que el IICA establece. Producto de dicha revisión, es que se pudo diagnosticar diferentes factores que se explican a continuación en amplio detalle:

En primer lugar, se determinó que, aunque existe un registro de los instrumentos jurídicos por contraparte, no significa que dichos instrumentos impliquen alguna acción estrictamente realizada; así como tampoco significa que haya acciones que impliquen un instrumento jurídico reportado en el SUGI; por tanto, los resultados obtenidos del presente diagnóstico puede que no representen totalmente las acciones llevadas a cabo entre países observadores y el IICA. Lo importante en este punto es destacar la relevancia de que tanto un instrumento jurídico como un instrumento técnico de la misma naturaleza estén ligados para la gestión del conocimiento institucional, especialmente para sentar un antecedente que pueda resultar de fácil acceso para cualquier funcionario que requiera de alguna información particular, ya que no hay un detalle si fue un proyecto finalizado

con éxito o no, en donde se puedan tomar lecciones aprendidas o casos de éxito sobre los cuales establecer nuevas alianzas.

Al realizar la búsqueda de datos en el SUGI, se pudo encontrar diversas barreras que no permitían acceder a la información de la manera más sencilla o efectiva, tal es el caso del sistema de búsqueda utilizado, ya que este contiene una lista completa de las contrapartes en orden alfabético, de donde algunas contienen nombres puntuales, pero otras poseen una nominación distinta, es decir, no hay un formato uniformado accesible y amigable al usuario que permita buscar por otro vínculo que no sea el nombre con el que fue guardado, ya sea el país al cual pertenece la contraparte u otro tipo de criterios. Producto de esta afirmación es que, la revisión realizada se hizo movida principalmente por el conocimiento de que determinadas instituciones pertenecen a un país en específico o porque el nombre o parte del nombre del instrumento lo indicaba.

Al momento de encontrar un instrumento jurídico de interés, el usuario tiene la opción de descargarlo en tres distintos formatos, según su preferencia: Web, Excel y PDF. Para efectos del presente trabajo, en un inicio se requirió descargar la información contenida en formato de Excel, sin embargo, dado que algunos archivos al descargarse y abrirse resultaban dañados, fue necesario emprender nuevamente la búsqueda y descarga de la información mediante PDF además de Excel. Los instrumentos se descargan sin nombre, es decir, con uno genérico, lo cual, a la hora de hacer una revisión es difícil de ubicarlos cuando se han descargado varios. Una vez descargados todos los documentos de interés se procedió a revisar cada uno; algunos de los documentos aparecían en blanco, es decir, sin información pese a que correspondía a algún instrumento que había sido establecido, por ejemplo, el instrumento firmado con Componentes El Orbe en 2018, entre otros con diversas fechas. Aunado a ello, se encontró que había indicaciones en esos reportes en donde estaba escrito que el archivo físico había sido eliminado.

Otras observaciones que se realizaron al hacer la revisión de los instrumentos jurídicos por contrapartes es que hay recursos que se repiten, al parecer se registraron con diferentes horas y una pequeña diferencia en el nombre y se guardaron como archivos distintos dentro del SUGI, por ejemplo, los instrumentos jurídicos que se registran con el nombre de Cooperación Alemana para el Desarrollo Internacional, Institute National Polytechnique de Toulouse, Comisión de las Comunidades Europeas y Comunidad Económica Europea; en estos casos se sugiere que exista

una capacitación, manual o instrucciones de manejo del sistema a la hora de registrar algún recurso, ya que si se realiza una corrección, es necesario evitar duplicar el instrumento y eliminar versiones.

Asimismo, en los reportes del SUGI aparecen archivos guardados con un nombre, pero con un contenido diferente, por ejemplo, el registrado como Ministry of Foreign Affairs France contiene instrumentos del Ministerio de Agricultura del Ecuador. Por otra parte, dentro de la contraparte aparecen instrumentos jurídicos numerados, pero sin más registro de qué es, ni el año en que se llevó a cabo, tal como el reporte registrado como Gobierno de Italia, en su instrumento #1-1. También se denotó que algunos instrumentos están repetidos dentro de su reporte, como es el caso del de la Alta Comisión Australiana.

Una de las preocupaciones con respecto a los reportes de instrumentos del SUGI es que, lejos de su función registradora, no hay alguna forma en que se pueda establecer una relación directa entre los jurídicos con sus procesos y/o resultados logrados que resulten medibles. Aún más, es importante verificar si el área de reportes del SUGI tiene suficiente frecuencia de uso por las personas que necesitan de estos recursos y si son de la utilidad requerida para fines específicos.

El caso de las relaciones y AE con países observadores, según el registro de instrumentos jurídicos en el SUGI

Es importante destacar que un país observador, como se explicó con anterioridad, tiene que pasar por un determinado proceso para declararse como tal, uno de los requisitos es la presentación de una carta que presente la voluntad del país interesado en ser observador, pero esto no conlleva estrictamente a constituir un jurídico, ni un estudio o análisis que dictamine cómo esa voluntad de ambas partes puede ser aprovechada para beneficio mutuo, a lo cual se recomienda establecer algún tipo de protocolo activo por parte de alguna de las unidades institucionales que promueva la articulación de herramientas que puedan generar acciones estratégicas de acuerdo a los intereses de dichas partes.

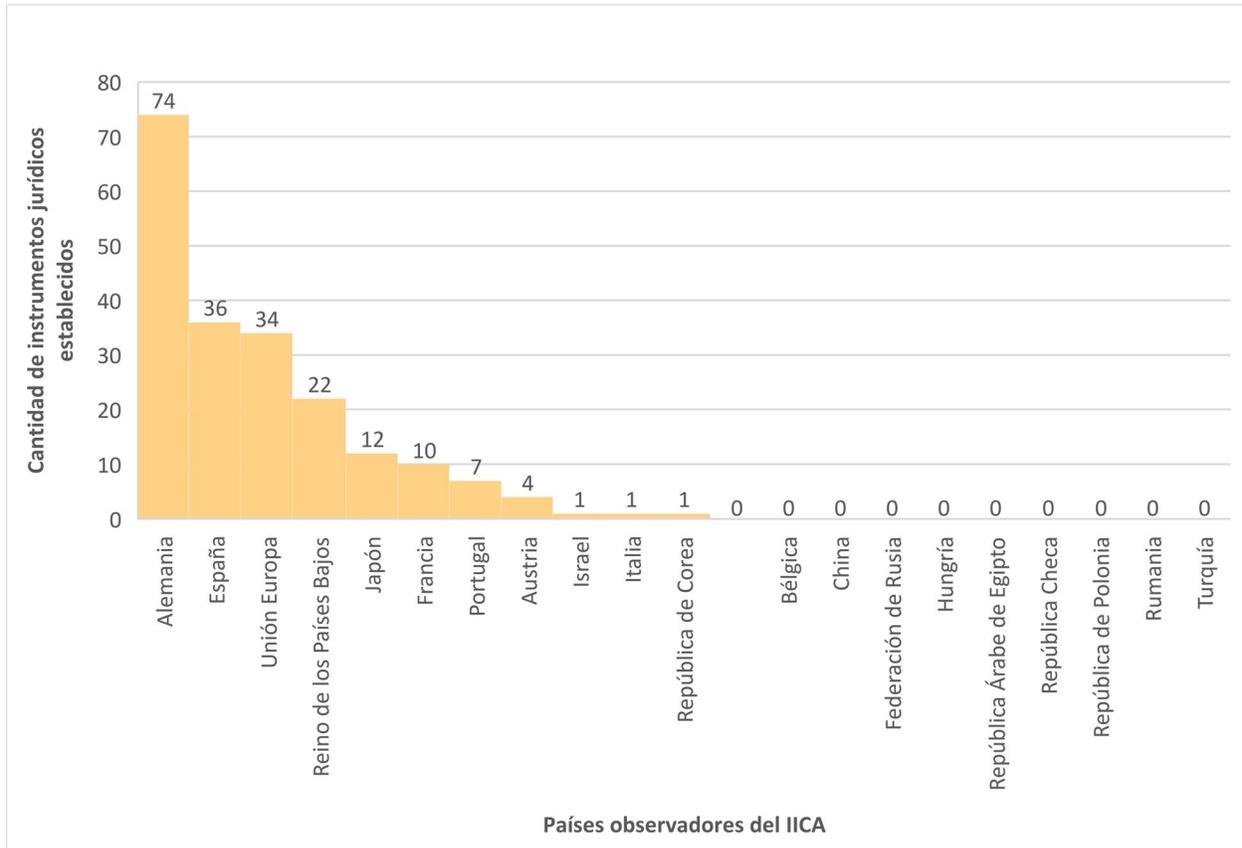
En su mayoría, los países observadores son países o regiones (en el caso de la Unión Europea) que contienen valores en cooperación internacional que podrían resultar de mucho provecho si se establecieran relaciones más activas, optimizando el uso del brazo político que el IICA posee como organismo internacional hemisférico. Desde grandes agencias de cooperación internacional para el desarrollo hasta fondos de programas específicos ambientales para países en vías de desarrollo

son los que representan oportunidades donde el IICA podría encontrar algún nicho que, de la mano con sus objetivos estratégicos y su Plan de Mediano Plazo 2018-2022, pueda contribuir al desarrollo agrícola de las Américas, que es la misión del Instituto.

Un claro ejemplo de agencia con trabajo sólido se puede encontrar en la GIZ de Alemania, una de las agencias de cooperación más sólidas, que se desempeña en áreas ambientales, de energía, desarrollo rural, gobernanza, políticas públicas varias, entre otras. Y es que el IICA sí ha trabajado en distintas ocasiones con dicha institución, de hecho, en el reporte revisado se encontró un total de 57 instrumentos jurídicos que se establecieron con esta agencia, pero no se reportan acciones ni resultados ligados a esto de manera puntual y centralizada, que permitan realizar una prospección o análisis de algún tipo que pueda favorecer esta alianza en un futuro.

Como se puede vislumbrar en el anexo sobre el “Análisis de instrumentos jurídicos por contraparte – Países Observadores del IICA”, y tomando en cuenta las limitaciones encontradas a la hora de hacer la revisión del reporte de instrumentos por contraparte, las relaciones del IICA con sus países observadores han sido inestables, tanto en su establecimiento como en la frecuencia o ausencia de dichas relaciones a lo largo del tiempo. Para mayor facilidad, se puede determinar en la siguiente figura las variables de un país observador a otro en sus instrumentos establecidos con el IICA:

Figura 1. Cantidad de instrumentos jurídicos establecidos entre países observadores y el IICA



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, Alemania constituye el principal país observador con el cual el IICA ha establecido más instrumentos jurídicos, resulta interesante que hay una diferencia de casi la mitad con respecto a España que se destaca por su condición de país asociado. No muy lejos se encuentra la Unión Europea y Países Bajos. Luego, en una relación un poco más pausada se encuentran Japón, Francia, Portugal y Austria y por último son casi nulos los instrumentos entablados con Israel, Italia y Corea del Sur.

Es importante destacar que en este gráfico no están contabilizados los reportes de instrumentos que se descargaban vacíos. Además, hay nueve de dieciocho países observadores (es decir, la mitad) con quienes no se reporta ningún instrumento establecido, que son: Bélgica, China (por su reciente ingreso como observador), Rusia, Hungría, Egipto, República Checa, Polonia, Rumania

y Turquía, esta última ha tenido presencia diplomática en algunas reuniones de Órganos de Gobierno del IICA en donde participa con derecho a voz, pero sin voto, siendo esta una de las disposiciones que por reglamento se otorgan a la calidad que ostentan.

Se debe denotar que, en el segundo semestre del año 2018 en el IICA se presentó un informe donde se analizaron posibles alianzas estratégicas públicas o privadas de los países observadores que, por las áreas de trabajo y de interés del Instituto, pudieran resultar de provecho para proyectar futuras acciones. Este informe resulta de gran ayuda, pues facilita las áreas que por país se puede trabajar en temas de interés con el IICA en el sector público y privado, así como los tipos de objetivos que cada institución prioriza a la hora de realizar cooperación. Por ejemplo, para Bélgica se determinan cuatro posibles alianzas estratégicas, una de ellas con la Agencia Belga de Desarrollo (ENABEL), que destina alrededor de 218 millones de euros para actividades de cooperación en temas como agricultura, energía, medio ambiente y clima (IICA, 2018, p.23). Asimismo, se mencionan instituciones con trabajo vinculado al área agrícola, como Flanders Research Institute for Agriculture, Fisheries and Food (ILVO), Lunt Foundation y la empresa de agricultura vertical Urban Crop Solutions.

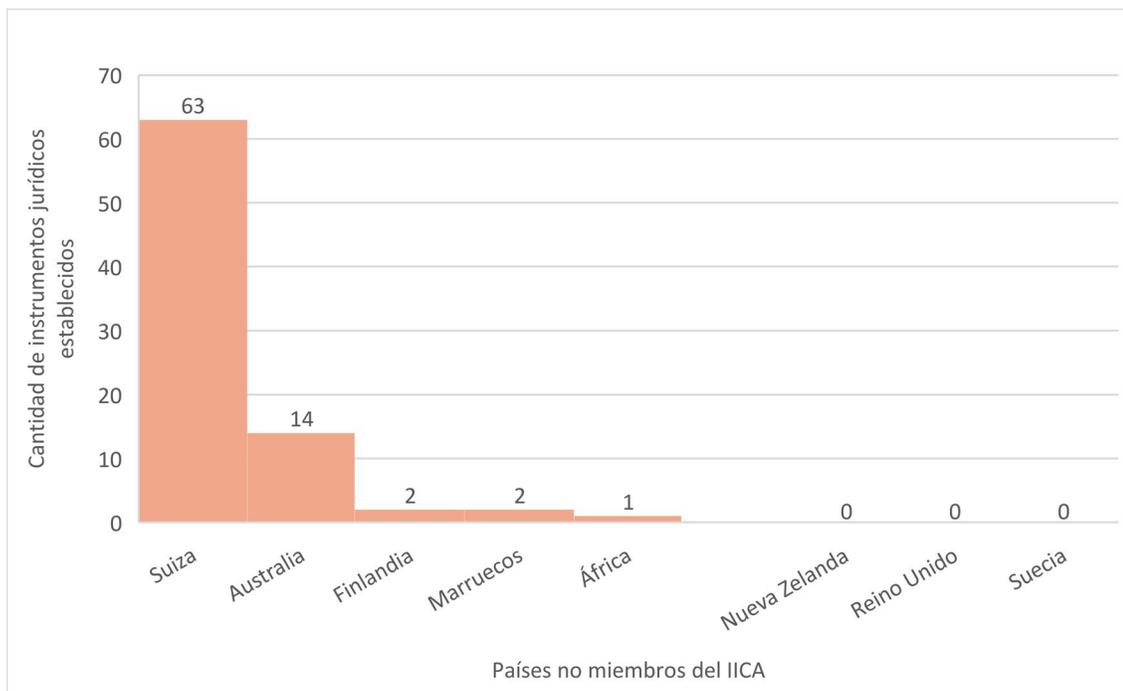
En el caso de la República Popular China se menciona un banco agrícola y tres empresas de alta tecnología que priorizan temas agrícolas (IICA, 2018, p.29). Rusia cuenta con empresas principalmente con gas natural en maquinarias agrícolas y tecnología para el monitoreo de plantaciones (IICA, 2018, p.111). Hungría posee la Agencia Húngara de Promoción de Inversiones, cuyas principales áreas de acción se encuentran en la industria verde, la agroindustria y alimentación (IICA, 2018, p.61). República Checa tiene un fuerte sector privado agrícola, dentro del que resalta el Crop Research Institute (CRI) descrito como el instituto de investigación más grande dedicado a la producción agrícola, además de Probio, una empresa relacionada con la agricultura orgánica (IICA, 2018, p.105). Y con respecto a Polonia, hay un factor fuerte de promoción de tecnología de la modernización de la agricultura y de desarrollo económico y social sostenibles en las áreas rurales (IICA, 2018, p.98). Rumania es un país en donde al menos, con dicho informe, no se encontró tanto valor de oportunidad para establecer futuras relaciones. Sin embargo, cabe destacar que las alianzas estratégicas no se limitan con este informe, sino que con

él se abre un horizonte de posibilidades abiertas para desarrollarlas y activar de cierta manera el brazo continental político de manera asertiva para beneficio de los países de las Américas.

Hay un par de países rezagados que corresponden a Egipto y Turquía. El factor más complejo para desarrollar relaciones con ambos es la existencia de barreras culturales y de idioma, ya que por sus características generales no poseen tanta compatibilidad con respecto al continente americano. Como dato relevante, Turquía es un Estado que en diversas ocasiones ha estado presente en las reuniones de los órganos de gobierno del IICA, que son el Comité Ejecutivo y la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), con la representación de diplomáticos de la Embajada de Turquía en Costa Rica, aunque con casi nula participación dentro de su margen dentro de las deliberaciones llevadas a cabo. Quizás haya oportunidades en las que se pueda trabajar conjuntamente, puesto que existen programas de becas frecuentes en los sistemas de becas de algunas cancillerías americanas para realizar investigaciones y estudios en temas de cambio climático, medio ambiente, agricultura y desarrollo. Sin embargo, la estrategia a aplicar con este tipo de países puede resultar de mayor complejidad, análisis y delicadeza tomando en cuenta las coyunturas sociales, políticas y culturales. En estos casos el IICA incluso puede encontrar la oportunidad de constituirse como un puente que lo une con los países de las Américas.

Asimismo, en el análisis del reporte por instrumento jurídico se incluyeron otros países que pueden resultar de potencial provecho para el Instituto, debido a que hay algunos países fuera del sistema interamericano que, sin ser observadores del IICA, han tenido relaciones de cooperación en diferentes formas y pueden ser potenciales oportunidades para fortalecer áreas que necesitan ser solventadas. Es por esto que también se sugiere establecer un estudio de posibles aliados estratégicos que puedan convertirse en países observadores activos que brinden valor a las relaciones del IICA en sus distintas áreas de trabajo. Según la figura 2, dentro de estos países se encuentran:

Figura 2. Instrumentos jurídicos establecidos entre países no miembros y el IICA



Fuente: Elaboración propia

Resulta muy interesante que Suiza ha establecido muchos instrumentos jurídicos con el IICA, y aún no forma parte de los países observadores. Claro está que el hecho de ser observador o no, no tiene vínculo directo con el tipo de relaciones que se pueden construir con otros países; sin embargo, es una diferenciación de la cual se puede sacar mucho provecho si se le toma la debida consideración. Australia es otro de los aliados fuertes del Instituto y contiene un gran potencial para establecer relaciones más cercanas y fortalecidas. Dentro de algunas entidades que el informe sobre alianzas estratégicas determina de relevancia, se encuentra Australian Aid con áreas de interés tales como agricultura, pesca, agua y empoderamiento de mujeres y niñas. Además, Australia cuenta con otras instituciones que resaltan como Australian Centre for International Agricultural Research, Direct Aid Program (DAP), Telstra Corporation Limited en el sector privado, entre otros (IICA, 2018, p.10).

Cabe reiterar que existen muchas acciones importantes que se han realizado con éxito para la adquisición de fondos, recursos y proyectos que no precisamente están respaldadas con un instrumento jurídico, tal como se menciona con anterioridad, las cuales no tienen un registro dentro

del SUGI. Por esto es necesario que, a la hora de entablar una relación con algún país que no pertenezca al hemisferio, se establezca no solo un instrumento jurídico ni un estudio simple, sino una estrategia completa de trabajo que se pueda llevar a cabo con líneas y objetivos de acción, medibles, bajo periodos de tiempo establecidos y con un proceso completo y registrado para el control cruzado de la información, que sirva tanto para los técnicos como para información de los altos directivos para establecer una línea más clara de actores con los cuales se desea mantener relaciones estrechas. Esto es de suma importancia debido a que, aunque en el Instituto ya existe un catálogo de un Informe sobre organismos e instituciones internacionales para construir alianzas estratégicas con diferentes países y además un sistema que reporta esos instrumentos (SUGI), en el caso de los países observadores, se debe crear la correlación entre la teoría y la práctica de dichas alianzas que, al menos, ya tienen una breve referencia de áreas de estudio en posibles áreas de trabajo conjunto con el sector público y el privado, que puede crecer y desarrollarse aún más.

Diagnóstico de otros factores en el desarrollo de AE: Análisis de cuestionario sobre la gestión de alianzas aplicado al personal del IICA

Para identificar y complementar de la propuesta de elementos conceptuales y prácticos para la gestión de alianzas en el IICA, para las postulantes del presente proyecto de graduación se hizo necesario recabar datos primarios directos de personal del IICA, además de realizar entrevistas, explorar sistemas informáticos, y fuentes secundarias. Por ello se aplicó un cuestionario, el cual es definido por Hernández et al (2018) como: “(...) un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.251)

La herramienta aplicada cuenta con los requisitos que debe cumplir un instrumento para que el mismo sea confiable, tenga validez y sea objetivo. Para Hernández et al (2018) la confiabilidad del instrumento es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos”. (p.229) Como se verá más adelante, los resultados son consistentes y coherentes pues evidencian que la problemática y la necesidad de una estrategia de alianzas para la cooperación técnica fueron identificadas correctamente. Además, conducen a la propuesta de acciones que contribuyen a los objetivos estratégicos del IICA y se derivan de la población beneficiaria y objetivo, que es un grupo de colaboradores del IICA vinculados con la gestión de alianzas estratégicas. También coincide con el trabajo que la DIREXI ha venido realizando desde el año 2019, al recabar datos para elaborar una estrategia de alianzas estratégicas de uso de todo el Instituto; ya que durante muchos años este tema ha sido gestionado por varias entidades del IICA, sin asignar una de ellas que sea responsable de liderar el proceso. Por lo anterior, se espera que los resultados de la encuesta y los productos de este trabajo contribuyan en algún grado a dicha estrategia.

Es importante resaltar que el cuestionario es coherente con el planteamiento del problema y las variables establecidas para el estudio haciendo secciones de preguntas orientadas hacia las mismas, las cuales se fundamentan en revisión de fuentes secundarias y conversaciones formales e informales con el personal.

Con respecto a la validez, el instrumento es utilizado para medir las variables definidas, y cuentan con una validez de expertos y personal del Instituto con experiencia en el tema. Según Hernández et al (2018), la validez es el: “(...) grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema”. (p.235). El cuestionario fue entregado a profesionales y conocedores en el tema, con el fin de determinar si la herramienta estaba elaborada adecuadamente, de forma objetiva y clara para la recolección de datos, según las variables del tema.

En relación a la objetividad del cuestionario, Hernández et al (2018), lo definen como: “Grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan” (p.238). Para asegurar la objetividad del cuestionario, en el diseño se tomaron en consideración las observaciones del personal de SEPE, DIREXI y otras unidades que validaron la identificación de la problemática. Adicionalmente, se solicitó una lectura de pares y contribuciones de varios funcionarios del IICA expertos en el tema; también se distribuyó a una muestra variada de unidades de trabajo, puestos (directivos, técnicos, administrativos, toma de decisiones) y de países (se tomó en cuenta el personal de los 34 Estados Miembros y de España, país asociado). También se concibió un cuestionario de tipo cerrado en su mayoría y abierto para algunas preguntas específicas, ya que el mismo únicamente consta de opciones de respuesta predeterminadas con el objetivo de puntualizar y agrupar más fácilmente los criterios percibidos por quienes responden las preguntas. Para Hernández et al (2018), este tipo de herramienta está definido como: “(...) aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar”. (p.251)

Proceso de recolección y análisis de datos

Para la presente investigación se utilizaron las herramientas de tipo cuestionario, la cual fue aplicada a la población técnica profesional del IICA, con el fin de conocer y determinar los criterios y percepciones sobre la gestión de alianzas estratégicas del Instituto y la relación con las variables.

En el estudio, se realiza un método de análisis de forma cuantitativa y cualitativa, por lo que en un inicio se definen las variables de análisis del cuestionario, como consiguiente se realiza un análisis comparativo de la información obtenida de los ítems de la investigación, de las

observaciones y el cuestionario aplicado que conduce a varias conclusiones y recomendaciones orientadas a responder la pregunta del planteamiento del problema de este estudio. Barrantes (2012) define los análisis de contenido de la siguiente manera: “Es una técnica para estudiar la comunicación objetiva, sistemática y cuantitativamente. Con este análisis puede hacerse inferencias válidas y confiables de los datos dentro de un contexto”. (p.199)

Para efectos de la investigación, se analizó el directorio de personal del IICA, con cerca de 400 personas que laboraban para el Instituto en 2018, tanto en la Sede Central, como en los países. También se contempló personal de consultoría directamente vinculado a la cooperación técnica. Finalmente, se seleccionó una muestra de 100 personas de diferentes áreas como Cooperación Técnica, Dirección General, Planificación y Monitoreo, Servicios Corporativos y Representaciones de 3 que podían tener roles vinculados a la gestión de alianzas estratégicas. Finalmente, se analizaron las respuestas de 45 personas que respondieron el cuestionario.

Análisis de resultados de las encuestas realizadas

En el segundo semestre de 2019, se difundió por una plataforma institucional de encuestas en línea, el “*Cuestionario para la propuesta de una estrategia de gestión de alianzas estratégicas en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*”, la cual constó de 36 preguntas y puso a consideración una serie de elementos sobre la gestión actual de alianzas estratégicas en el Instituto. Mediante preguntas cerradas en su mayoría y algunas abiertas, se pretendió develar la opinión del personal técnico, especialistas y profesional cuyo trabajo se vea relacionado directa o indirectamente con la gestión de alianzas estratégicas.

A continuación, se resumen los resultados generales sobre el perfil de las personas encuestadas; posteriormente, se revelarán los hallazgos principales sobre la percepción de la gestión de alianzas y otros elementos.

Cabe subrayar que la herramienta se ha utilizado con el objetivo de reconocer el grado de conocimiento y la opinión general que posee el personal técnico del IICA en cuanto a la gestión de alianzas estratégicas. Además, las respuestas fueron de utilidad para realizar la propuesta de

elementos conceptuales y prácticos que pueden ser utilizados en la estrategia de gestión alianzas estratégicas del IICA y para validar la hipótesis con la que inició esta investigación.

- **Perfil general de los encuestados:**

Se seleccionó una muestra de alrededor de 100 funcionarios de diversas áreas, puestos y países del IICA, de los cuales, 45 enviaron sus respuestas.

– Antigüedad laboral: El 77.5% de los consultados tiene más de 5 años de laborar en el IICA, la mayoría de ellos cuenta con más de 10 años de experiencia lo cual es importante porque conocen la gestión de alianzas de entre 2 y 6 administraciones y tienen el conocimiento suficiente como para emitir un criterio fundamentado

- Relación con alianzas estratégicas: La mayoría de las personas afirma que su trabajo se vincula con la gestión de alianzas estratégicas, tema atinente al presente proyecto, por lo tanto, da mayor validez a las siguientes cuestiones en análisis.

Cabe destacar que, en la cooperación técnica que se ejecuta en el IICA, la mayoría de los funcionarios están relacionados con la gestión de alianzas estratégicas de una u otra manera. Ciertamente esta cooperación requiere de un trabajo colaborativo no solamente a lo interno de la institución, sino en su proyección hacia fuera con beneficiarios, socios, aliados, organismos, gobiernos, organizaciones no gubernamentales, gobierno descentralizado, sector privado, cooperativas y muchos otros actores que intervienen dentro de las acciones que lleva a cabo el IICA. Esto resulta vital para un organismo internacional que gestiona cooperación en un contexto competitivo y a la vez de cooperación para ser más eficientes con los recursos y, sobre todo, es fundamental que todos los funcionarios manejen conceptos, valores y prácticas armonizadas para funcionar como una unidad.

- Sobre las funciones de los encuestados: Gran parte (46,3%) forman parte de la Dirección de Cooperación Técnica. No obstante, es importante mencionar que dentro de los encuestados participaron: un director general emérito del IICA, tres directores, cuatro representantes del IICA, gerentes, coordinadores de unidades y especialistas, consultores, entre otros.

- **La estructura de la encuesta y las respuestas**

Para efectos de la encuesta, se dividieron las preguntas en 5 secciones diferentes, con cuestionamientos en torno a varias áreas: i) percepción general de la gestión de las alianzas del IICA; ii) conocimientos sobre gestión conceptual para las alianzas estratégicas; iii) opinión sobre un proceso de fortalecimiento de capacidades para la gestión de alianzas estratégicas; y iv) sugerencias o comentarios generales.

- ***Percepción general de la gestión de alianzas***

En la Parte I se recabó la opinión de los encuestados sobre la gestión de las alianzas estratégicas en el IICA, al respecto, *la mayoría considera que:*

- a. *Se requiere en el IICA una estrategia definida y difundida, relacionada con el establecimiento de relaciones y alianzas estratégicas; de igual forma, se requiere claridad sobre el proceso para establecer nuevas alianzas. Sin embargo, algunos piensan que sí hay dicha estrategia definida y difundida y conocen el proceso para establecer nuevas alianzas.*

En una institución donde se está implementando una entrada más fuerte en las alianzas estratégicas, la claridad en los procesos es un punto clave en donde se concentran los esfuerzos para lograr más resultados en beneficio del Instituto, pues lógica de una estrategia debería implicar claridad en un proceso. Sin embargo, el efecto no es recíproco entre ambas variables, es decir, un proceso más o menos claro no significa que detrás contenga una estrategia definida.

- b. *Desconoce si en el IICA existe un espacio de acceso a los convenios, acuerdos y demás instrumentos establecidos con socios estratégicos; sin embargo, el 40% sí conocen dónde acceder a estos recursos; lo cual indica que es necesario difundir con más contundencia dichos espacios para dar respaldo jurídico a las acciones que se emprenden con diversos socios. Sumado a ello, considera que en el IICA no se da seguimiento apropiado a los convenios, acuerdos y demás instrumentos establecidos con socios estratégicos.*

Dentro de cualquier esfuerzo interinstitucional es sumamente importante el seguimiento a los objetivos establecidos, porque esto asegura el éxito de los compromisos adquiridos mutuamente. Esta respuesta revela que solo el 15% de los encuestados están al tanto del seguimiento de acciones; por tanto, se deben hacer más esfuerzos en armonizar esta información con la mayor parte de los colaboradores.

Para sacar provecho de los convenios, alianzas y demás instrumentos aplicables entre entidades, se necesita de una gestión inteligente que maximice los beneficios y acuerdos establecidos con los objetivos comunes acordados entre instituciones y que perdure por un buen tiempo. Es muy difícil contemplar una buena gestión de alianzas si no se tiene control de las variables y de los acuerdos establecidos. Para ello el IICA puede invertir en generar alguna herramienta como el CRM pero adaptada a su contexto y necesidades.

c. Conoce alianzas estratégicas establecidas en el pasado que aún son productivas para el Instituto. Esta respuesta es coherente con la antigüedad laboral de los encuestados quienes trabajan con cooperación técnica y cuyos trabajos se relacionan con la gestión de alianzas por muchos años. Si bien la mayoría ha manifestado que la estrategia de alianzas estratégicas es poco clara, que las alianzas se monitorean de forma inadecuada y que no tienen suficiente difusión, el 90% sí conoce de alianzas que perduran en el tiempo y tienen buenos resultados.

Ciertamente, el IICA al ser un organismo de cooperación técnica agrícola, necesita apoyarse en aliados que respalden y apoyen sus proyectos a lo largo del hemisferio americano, por lo que la gestión de alianzas es una tarea diaria. Sin embargo, la difusión de acciones conjuntas realizadas sigue siendo una oportunidad de mejora en pro de demostrar las capacidades potenciadas en las alianzas y relaciones estratégicas realizadas, tanto a nivel interno, para conocimiento del personal, como externo para promover y motivar a los aliados existentes como aquellos potenciales.

- **Conocimientos sobre gestión conceptual para las alianzas estratégicas:**

La mayoría de los encuestados considera que:

- a. *Desconoce un cuerpo de vocabulario uniforme sobre terminologías comunes en el establecimiento de cooperación con los aliados estratégicos del IICA. Es decir, el 85% considera que cada persona y unidad atribuyen conceptos al vocabulario que se usa para la cooperación del IICA, sea para la gestión de alianzas estratégicas o de la misma cooperación. Con esta afirmación se manifiesta que la claridad terminológica, de vocabulario y conceptos influye en las acciones institucionales en torno a la gestión general de la cooperación técnica. Para ello también es importante tomar en cuenta los conceptos que se utilizan en por otros actores en la cooperación internacional, ya que es importante armonizar a nivel interno, pero también entenderse con actores a lo externo del IICA y tomando en cuenta las tendencias y enfoques de la cooperación y la ayuda para el desarrollo.*

Por otra parte, una de las personas entrevistadas señaló la importancia de una estrategia donde las alianzas particulares (a nivel doméstico) se escalen a nivel regional; a la vez que las estrategias establecidas a nivel de Sede Central escalen hasta las Representaciones (a nivel nacional).

- b. *Considera que los elementos propuestos en las preguntas son necesarios incluir dentro de una guía conceptual para la gestión de alianzas. El 92% señala que debe incluir los elementos conceptuales básicos de la cooperación internacional y alianzas estratégicas.*

Un menor porcentaje indica que es necesario incluir referencias de entidades que trabajen con cooperación internacional y una matriz comparativa de conceptos de cooperación según entidades, así como casos y ejemplos en el IICA que ilustren los conceptos.

- Contempla como buena idea, la elaboración de un manual para la gestión de alianzas estratégicas. El 78% apoyó esta afirmación y la complementaron con varias opiniones, por ejemplo, que el manual podría convertirse en una política y consolidarse en una estrategia más allá que un manual.

Sobre los aspectos que podría contener el manual, se indicaron los siguientes elementos:

- Referencias a metodologías y marcos frecuentemente solicitados por agencias de cooperación internacional para ofertar el financiamiento de proyectos.

- Referencias sobre entidades de cooperación en agricultura a nivel internacional.
- Lecciones aprendidas (casos) en la gestión de alianzas del IICA.
- Instrucciones para usar los sistemas o herramientas informáticas para la gestión de alianzas en el IICA.
- Técnicas de negociación.
- Procedimientos y referencias institucionales para la gestión de alianzas.
- Buenas prácticas en la gestión de alianzas estratégicas. Con respecto a este punto, una persona mencionó que la referencia puede hacerse según el tipo de alianza y quienes participan.

Estos dos últimos elementos destacaron como los más importantes señalados por el grupo. Por su lado, las técnicas de negociación destacaron como las menos relevantes.

Por otro lado, un entrevistado indicó que cada convenio tiene sus particularidades por lo que una guía sería poco útil; mientras que otras personas que apoyaron la iniciativa y plantearon varias sugerencias sobre el formato y contenido que debería tener dicha guía. Una de las anotaciones principales que algún funcionario mencionó es preguntarse qué hay que resolver y para qué son las alianzas estratégicas, analizar la inversión y la ganancia de esta alianza, ya que no siempre es para solicitar financiamiento. Adicionalmente, otro encuestado señaló que la estrategia debe apuntar a focalizar alianzas y tener criterios rigurosos de selección.

- **Percepción sobre la necesidad de un proceso de capacitación para la gestión de alianzas estratégicas**

Finalmente, se consultó si se considera necesario realizar un proceso de capacitación para la gestión de alianzas estratégicas, a lo cual casi un 83% respondió afirmativamente, y algunos añadieron algún comentario, por ejemplo la necesidad de capacitación en *temas legales generales y específicos* y la *sugerencia de dirigir* la capacitación solo a cierto personal como gestores claves.

Sobre los contenidos de un proceso de capacitación:

En principio, el material que se utilizaría en este proceso de capacitación deriva del manual para la gestión de alianzas y de los elementos conceptuales presentados en las primeras partes del

cuestionario, así como de otros recursos y materiales con los que el IICA ya cuenta. Los elementos o contenidos del proceso de capacitación propuestos se refieren a: la comprensión y el uso efectivo de los conceptos de alianzas estratégicas y cooperación; identificación y uso de metodologías y marcos frecuentemente solicitados por agencias de cooperación internacional para proyectos; el sostenimiento de alianzas con entidades gubernamentales con países miembros, asociados y observadores del IICA, así como con entidades privadas-empresariales y con otros organismos internacionales. Además, la utilización de herramientas informáticas para la gestión de alianzas y técnicas de negociación.

- **Aportes del grupo de muestra al cuestionario sobre la estrategia para alianzas estratégicas del IICA**

En la sección última del cuestionario, el grupo aportó algunas sugerencias y comentarios en general. A continuación, se resumen las principales ideas y se subrayan en elementos donde los comentarios y recomendaciones del grupo convergen o difieren.

En general, los comentarios rescataron la importancia de definir y divulgar una estrategia para alianzas estratégicas que asegure el alineamiento con todas las Representaciones y se actualice constantemente a nivel de todo el Instituto, ya que todos los técnicos y personal de otras áreas están involucrados en la gestión de alianzas y la gestión del conocimiento en uno o en otro nivel. Además, dieron relevancia a definir prioridades a las que responden las alianzas y a difundir el trabajo realizado por medio de estas. Paralelamente, la estandarización de procesos para generar alianzas con entidades públicas y privadas, así como la importancia de gestionar mejor el conocimiento sobre las alianzas en general, también se subrayó.

Una tendencia que llamó la atención en esta parte fue la contradicción de opiniones en torno a ligar la estrategia a la captación de recursos externos y al acercamiento con agencias de cooperación para este fin. Mientras algunas personas hablaron de una relación expresa entre alianzas y captación de recursos, otras indicaron desvincular el tema. Por ejemplo, una sugerencia fue realizar una guía de buenas prácticas en vez de un manual, que no asocie a temas de

financiamiento de proyectos; y que defina cómo analizar el tema de alianzas estratégicas con externos.

Donde muchas opiniones sí convergieron fue en la necesidad de transversalizar el tema en el quehacer del Instituto y en la socialización de una estrategia hacia todos los funcionarios del Instituto y no solo a la DIREXI o a la Dirección General y la Jefatura de Gabinete. También, varias personas señalaron que compartir o divulgar casos exitosos es importante, así como contar con sistema de información estilo CRM más amigable; otra idea que puede alinearse con la precedente es una base de datos de las alianzas del IICA (adicionalmente de la guía o manual) y que esté vinculada con el SUGI (registro de proyectos).

Otro elemento de convergencia es en la necesidad de una estrategia clara y sencilla, que incentive al talento humano a pensar de forma estratégica pero práctica a la hora de trabajar con otros aliados.

Finalmente, se resumen otras ideas que aportan un elemento diferenciador. Una de ellas es que las personas en el IICA deben conocer desarrollos conceptuales, metodológicos y operativos para trabajar la cooperación técnica con “sello” IICA; es decir, tener conocimiento profundo de instrumentos y herramientas que ha desarrollado el IICA, así como de temas de redes de expertos temáticos. La idea es que ese material se utilice cuando se negocie una alianza estratégica, para que el interlocutor sepa para qué sirve el IICA y qué sabe hacer. Otro aporte que complementa esta afirmación es la de definir recursos para que las Representaciones (y diferentes unidades del IICA) puedan participar activamente en materializar las acciones en el marco de las alianzas. También, se apuntó que debe haber áreas especializadas en la negociación, formalización y sobre todo en el seguimiento de las alianzas.

Al finalizar el análisis de los resultados de la encuesta, se pueden materializar las hipótesis planteadas al inicio del presente trabajo, en donde se analizó la situación general de la gestión de alianzas estratégicas del Instituto, su situación actual y sus causas, pero sobre todo sus posibles soluciones efectivas para mejorar y potenciar la capacidad del Instituto en sus relaciones con otras entidades. Por lo cual, se corrobora por parte del personal del IICA que la línea de trabajo de este proyecto de graduación es sostenible y se justifica ampliamente.

Muestra del cuestionario

“Cuestionario para la propuesta de una estrategia de gestión de alianzas estratégicas en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)”

Cuestionario académico (UNA)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA (UNA)
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
LICENCIATURA EN GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Sustentantes: Silvia Gutiérrez y Nadia Monge.

***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

Cuestionario para la propuesta de una estrategia de gestión de alianzas estratégicas en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Este cuestionario, con fines académicos, recaba información sobre la percepción del personal sobre la gestión de las alianzas y relaciones estratégicas en el IICA. La información suministrada es totalmente confidencial. Agradecemos profundamente su colaboración.

Para fines de esta investigación, se entenderá como gestión de alianzas y relaciones estratégicas al conjunto de procesos, acciones y métodos utilizados en la administración de las relaciones del IICA con otras entidades, cuyo fin es responder a las necesidades de cooperación técnica agrícola. Las alianzas y relaciones se establecen con el propósito para desarrollar ventajas competitivas que ni el IICA ni dichas entidades alcanzarían por ellas mismas en un periodo o plazo determinado. Por medio de dichas relaciones y alianzas se llevan a cabo proyectos o actividades específicas coordinadas en donde cada actor aporta medios y recursos para abordar necesidades de cooperación en conjunto

2. Número de años laborando en el IICA:

Marca solo un óvalo.

- Menos de 5 años.
- Entre 5 y 9 años.
- Entre 10 y 20 años.
- Más de 20 años.

3. ¿Su trabajo se relaciona con la gestión de relaciones estratégicas del IICA?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

4. Indique dónde trabaja: *

Marca solo un óvalo.

Dirección de Cooperación Técnica.

Dirección General.

Dirección de Relaciones Externas e Institucionales.

Dirección de Servicios Corporativos.

Representación

Otro

Parte I. En esta sección recabamos su opinión sobre sobre la gestión de las alianzas estratégicas.

Marque las casillas si está o no de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

5. Percepción general *

Selecciona todos los que correspondan.

	Sí	No	No sé
1. Conoce si existe en el IICA una estrategia definida y difundida, relacionada con el establecimiento de relaciones y alianzas estratégicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Usted tiene claridad sobre el proceso para establecer nuevas relaciones y alianzas estratégicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Conoce si en el IICA existe un espacio de acceso a los convenios, acuerdos y demás instrumentos establecidos con socios estratégicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Considera que en el IICA se da seguimiento apropiado a los convenios, acuerdos y demás instrumentos establecidos con socios estratégicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Conoce alianzas estratégicas establecidas en el pasado que aún son productivas para el Instituto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Considera que el IICA realiza suficiente difusión sobre los resultados de las alianzas y relaciones estratégicas que puedan favorecer algún proyecto / acción del Instituto en momentos determinados y precisos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Existe un vocabulario uniforme sobre terminologías comunes en el establecimiento de cooperación con los aliados estratégicos del IICA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. 8. Otras consideraciones / percepciones sobre el tema:

Parte II. A continuación, se hace referencia a una posible guía conceptual para la gestión de relaciones y alianzas estratégicas.

Marque con si está o no de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

7. Una guía conceptual para la gestión de alianzas debería contar con: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí	No	No sé
11. Elementos conceptuales básicos de la cooperación internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Elementos conceptuales sobre alianzas estratégicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Referencias a entidades que trabajen con cooperación internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Matriz comparativa de conceptos de la cooperación según entidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Casos y ejemplos del IICA que ilustran los conceptos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 16. Otras consideraciones / percepciones sobre el tema:

Parte III. Con estas preguntas se desea conocer su opinión sobre la necesidad de un manual para la gestión de alianzas estratégicas en el IICA.

Marque con una si está o no de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

9. 17. ¿Considera necesario un manual para la gestión de alianzas del IICA? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Otro: _____

10. Un manual para la gestión de alianzas estratégicas debería contener: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí	No	No sé
18. Referencias a metodologías y marcos frecuentemente solicitados por agencias de cooperación internacional para ofertar el financiamiento de proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Referencias sobre entidades de cooperación en agricultura a nivel internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Procedimientos y referencias institucionales para la gestión de alianzas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Buenas prácticas en la gestión de alianzas estratégicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Lecciones aprendidas (casos) en la gestión de alianzas del IICA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Instrucciones para usar los sistemas o herramientas informáticas para la gestión de alianzas en el IICA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Técnicas de negociación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 25. Otras consideraciones / percepciones sobre el tema:

Parte IV. A continuación, se hace referencia la necesidad de formación de capacidades para la gestión de alianzas estratégicas del IICA.

Marque si está o no de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

12. 26. ¿Considera necesario un proceso de capacitación para la gestión de alianzas estratégicas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Otro: _____

13. 27. Un proceso de capacitación para la gestión de alianzas estratégicas debería contener módulos para: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí	No	No sé
28. Entender y utilizar efectivamente los conceptos en alianzas estratégicas y cooperación. las alianzas estratégicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Identificar y utilizar efectivamente metodologías y marcos frecuentemente solicitados por agencias de cooperación internacional para proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Establecer y sostener alianzas con entidades gubernamentales. .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Establecer y sostener alianzas con entidades privadas-empresariales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Establecer y sostener alianzas con entidades gubernamentales con otros organismos internacionales y países observadores / asociado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Utilización de herramientas informáticas para la gestión de alianzas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Técnicas de negociación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 35. Otras consideraciones / percepciones sobre el tema:

Parte V.
OPORTUNIDADES
DE MEJORA.

En esta sección se desea conocer sus apreciaciones y recomendaciones sobre cómo el IICA puede mejorar la gestión de la información en materia de alianzas y relaciones estratégicas, así como de la cooperación técnica. Utilice el espacio en blanco.

15. 36. Sugerencias y comentarios para mejorar la gestión de alianzas estratégicas: *

Anexo 5. Marco lógico de propuesta de intervención para mejora y ampliación de estrategia para la gestión de AE en el IICA. Resultado 1 de 4.

Fin (propósito)	Objetivo general	Objetivo específico	Resultados	Actividades	Productos	Indicadores	Línea de base	Meta	Medios de verificación	Recursos requeridos	Supuestos
Incrementados los niveles de eficacia y eficiencia de la CT del IICA	Aumentar el aprovechamiento de las alianzas estratégicas del IICA.	Ampliar la estrategia de gestión de las AE	1. Incrementada la articulación de la gobernanza de las AE.	<p>1.1. Diseño, implementación y socialización de política institucional para las AE.</p> <p>1.2. Armonización de los conceptos de las AE y la CID-AOD.</p> <p>1.3. Aumento en la claridad del rol de personas y equipos en la gestión de AE.</p> <p>1.4. Sistematización y difusión de memoria institucional de las AE para registro y seguimiento.</p>	<p>1.1.1. Política-acuerdo institucional difundido.</p> <p>1.2.1. Documento base o guía orientadora con conceptos de AE y CID que utiliza el IICA (incluiría el resto de los productos).</p> <p>1.3.1. Propuesta de metodología basada en el ciclo de proyecto para la gestión de AE.</p> <p>1.4.1. Documento de memoria institucional sobre AE que sirva de base para el registro y seguimiento de las AE sobre la base del año de inicio de la etapa de cooperación internacional.</p>	<p>1.1.1.1. % del personal que aplica la política institucional.</p> <p>1.2.1.1. Número de lineamientos institucionales para la gestión de AE.</p> <p>1.3.1.1. Número de acuerdos gestionados correctamente.</p> <p>1.4.1.1. % del personal que conoce las alianzas registradas en la memoria institucional anual.</p>	0%	100%	<p>Comunicaciones enviadas al personal.</p> <p>Reportes de la DIREXI de acuerdos gestionados.</p> <p>Memoria institucional (informes anuales).</p> <p>Comunicaciones del personal a la DIREXI.</p> <p>Comunicaciones de los grupos evaluadores de acuerdos y alianzas.</p>	<p>Tiempo y personal del área de Evaluación y Planeación, DIREXI, Dirección General y Legal para la elaboración y evaluación de la política.</p> <p>Recursos de la Unidad de Comunicación y de Talento Humano para hacer plan de difusión y socialización de la política.</p> <p>Recursos de personal especializado en cooperación internacional para el desarrollo que elabore propuesta de armonización de conceptos para las AE y la CID-AOD.</p>	<p>Se cuenta con aprobación de la Dirección General y la DIREXI para realizar esta política.</p> <p>Se cuenta con disponibilidad del personal de Comunicación y Talento Humano para elaborar plan de difusión de política.</p> <p>Se cuenta con los recursos de personal o financieros para contratar pasantía o consultoría de especialistas en gestión de cooperación internacional para la armonización de conceptos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5.1. Marco lógico de propuesta de intervención para mejora y ampliación de estrategia para la gestión de AE en el IICA.
Resultado 2 de 4.

Fin (propósito)	Objetivo general	Objetivo específico	Resultados	Actividades	Productos	Indicadores	Línea de base	Meta	Medios de verificación	Recursos requeridos	Supuestos
Incrementados los niveles de eficacia y eficiencia de la CT del IICA	Aumentar el aprovechamiento de las alianzas estratégicas del IICA.	Ampliar la estrategia de gestión de las AE	2. Reducida la brecha entre la orientación de la cultura institucional y su potencial de gestión de las AE.	2.1. Cambio cultural: más personas en la gestión de AE y aumentada su capacidad de gestión.	2.1.1. Mapeo de personal que participa en gestión de AE y grado de involucramiento para una estrategia de fortalecimiento de capacidades.	2.1.1.1. % del personal que participa efectivamente en la gestión de AE.	40%	80%	Informes mensuales de monitoreo institucional.	Personal y tiempo disponible de Talento Humano para mapear y validar el personal relacionado con gestión de AE. Personal especialista en la recolección y sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Tiempo del personal para incorporar principios de la CID en las comunicaciones y apuntar a una cultura de gestión de AE.	El personal contesta una evaluación con sus funciones relacionales con la gestión de AE. El personal está dispuesto a compartir buenas prácticas, lecciones aprendidas y buenas prácticas. El personal de DIREXI, Dirección General conocen los principios de la CID y tienen disposición para hacer cambio de cultura institucional explícitamente en una política, lenguaje y en declaraciones estratégicas institucionales.
					2.1.2. Documento con capitalización de experiencias y sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas.	2.1.2.1. % de personal que conoce las experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas en la gestión de AE.	40%	90%	Comunicaciones institucionales. Intranet institucional. Documento con buenas prácticas, experiencias y lecciones aprendidas difundido al personal por y		
					2.2. Incorporación explícita de los principios de la CID en la cooperación y las declaraciones estratégicas del IICA y en su lenguaje institucional.	2.2.1.1. % de aumento en los casos exitosos de gestión de alianzas.	80%	100%	DIREXI y Dirección General.		
					2.2.1. Guía orientadora para la gestión de AE dirigida a todo personal del Instituto.	2.2.1.2. Número de acciones registradas que <u>generan valor</u> agregado a la CT a lo largo del tiempo, derivadas de acuerdos y convenios.					
					2.2.2. Plan de comunicación que incluye la difusión de lineamientos para el uso del sistema y procedimientos para la gestión de AE.	2.2.2.1. % de personas que implementan los lineamientos y procedimientos para la gestión de AE, en tiempo y en forma.	75%	100%			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5.2. Marco lógico de propuesta de intervención para mejora y ampliación de estrategia para la gestión de AE en el IICA Resultado
3 de 4.

Fin (propósito)	Objetivo general	Objetivo específico	Resultados	Actividades	Productos	Indicadores	Línea de base	Meta	Medios de verificación	Recursos requeridos	Supuestos
Incrementados los niveles de eficacia y eficiencia de la CT del IICA	Aumentar el aprovechamiento de las alianzas estratégicas del IICA.	Ampliar la estrategia de gestión de las AE	3. Articulada la gestión de herramientas de información de las AE.	3.1. Diseño de un proceso práctico, claro y abierto al personal técnico para el uso integral y articulado de las herramientas de información para la gestión de AE.	3.1.1. Plataforma electrónica unificada (púb) de herramientas para la gestión de AE y monitoreo.	3.1.1.1. Reducción del % de tiempo utilizado por el personal para la búsqueda de información en gestión de AE.	50%	10%	Intranet institucional.	Espacio en servidor.	Se cuenta con el visto bueno para el diseño e implementación de las herramientas sugeridas.
					3.1.2. Sistema informático especializado para el monitoreo, registro y gestión de AE para la DIREXI.	3.1.2.1. % de tiempo utilizado para el registro, monitoreo, y gestión de alianzas en la DIREXI.	75%	25%	Videos de instrucción para uso de herramienta púb o plataforma electrónica unificada.	Tiempo y personal disponible de la Unidad de Informática y Tecnología, para diseñar la herramienta de DIREXI y el púb o plataforma unificada.	Se ha elaborado un plan de trabajo con diferentes etapas y tareas que realizar diferentes unidades y los tiempos establecidos.
					3.1.3. Guía orientadora para la gestión de AE con manual de uso de herramientas de información y sistemas.	3.1.3.1. % de acuerdos registrados en el sistema con sus acciones respectivas de gestión de AE de monitoreo y seguimiento.	5%	90%	Reportes de los ingresos del personal en el sistema por unidad o dirección.	Especialista en gestión de AE o en gestión de cooperación de la CID para brindar las orientaciones técnicas en el diseño y elaboración de las herramientas.	Las diferentes unidades están dispuestas a colaborar en distintas etapas del proceso y cuentan con los recursos financieros y técnicos para ello.
					3.1.4. Plan de comunicación que incluye la difusión de herramientas informáticas para la gestión de AE.	3.1.4.1. % del personal que utiliza las herramientas de información y sistemas para la gestión de AE	40%	100%	Informes anuales.	Tiempo y disponibilidad de especialista de Gestión de Conocimiento para la producción, análisis, conservación y difusión de la documentación del sistema.	La guía de uso y el manual de herramientas conforma parte de una guía general que incluye todos los productos de esta propuesta, incluyendo aspectos conceptuales, lineamientos institucionales y aspectos de desarrollo de capacidades.
									Tiempo y disponibilidad de la DIREXI para brindar las guías de la elaboración de la herramienta y de la guía.		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5.3. Marco lógico de propuesta de intervención para mejora y ampliación de estrategia para la gestión de AE en el IICA Resultado 4 de 4.

Fin (propósito)	Objetivo general	Objetivo específico	Resultados	Actividades	Productos	Indicadores	Línea de base	Meta	Medios de verificación	Recursos requeridos	Supuestos
Incrementar los niveles de eficacia y eficiencia de la CT del IICA	Aumentar el aprovechamiento de las alianzas estratégicas del IICA.	Ampliar la estrategia de gestión de las AE	4. Desarrolladas las capacidades del personal en la gestión de AE en todo el IICA.	4.1. Aumento en aciertos en la gestión de AE.	Plataforma institucional para la gestión de AE.	% de reducción en los errores de gestión en diferentes etapas de las AE.	50%	95%	Informes de monitoreo institucional.	Plataforma Elearning del IICA.	Existen recursos financieros y técnicos disponibles para realizar los módulos.
				4.2. Formulación de una guía conceptual de CID-AOD y AE (módulo y material de capacitación).	Programa de formación de capacidades para dirigido a todo el personal vinculado con la gestión de AE (presencial y virtual), que incluye módulo de conceptos de AE, CID-AOD.	% del personal involucrado efectivamente en la gestión de AE.	20%	90%	Informe anual de gestión institucional.	Tiempo del personal de la Unidad de Gestión de Conocimiento disponible para convertir materiales del curso a la plataforma.	La Plataforma ELearning funciona en tiempo y en forma.
				4.3. Diseño, implementación y difusión de estrategia institucional para la formación de capacidades en AE.	Plan de comunicación que incluye la difusión de estrategia institucional para la formación de capacidades en AE.	Número de alianzas que captan recursos para el IICA	65%	100%	Intranet (espacio de hub)	Personal de Talento Humano o especialista en formación de capacidades para desarrollar la estrategia de formación de capacidades y los materiales en línea.	El Director de Cooperación Técnica y el Jefe de Unidad de Gestión de Conocimiento han autorizado la creación de este curso en modalidad presencial y virtual.
				4.4. Diseño, implementación y difusión de herramientas para la formación de capacidades en AE (virtual y presencial).	Plan de comunicación que incluye la difusión de estrategia institucional para la formación de capacidades en AE.	% del personal que implementa correctamente los procedimientos de AE.	80%	100%	Sitio de cursos en línea de ELearning del IICA	Comunicados al personal en web, correo y medios de difusión del IICA. Informes de grupos de evaluación de AE y acuerdos o convenios.	Hay recurso financiero y técnico para traducir el curso al menos al inglés.
									Personal especialista en AE y en CID-AOD/gestión de cooperación para colaborar con el diseño y facilitar los contenidos de módulos de formación.	Se han diseñado roles de asistencia a los módulos según el vínculo de gestión de AE establecido en el mapeo de personal con funciones en gestión de AE.	

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Cooperación Internacional Chilena para el Desarrollo. (2019). Cooperación económica para el desarrollo. Recuperado de: <https://www.agci.cl/index.php/acerca-de-agci/332-que-es-la-cooperacion/areas-tematicas/1409-desarrollo-inclusivo-y-sostenible>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2019). Programas e Instrumentos de Cooperación. Recuperado en 19 de octubre de 2019. Disponible en <https://aecid.org.pa/instrumentos-y-modalidades-de-cooperacion/programas-y-proyectos/> AGCID (Cooperación Chilena para el Desarrollo). s. f. Qué es la cooperación. Disponible en: <https://www.agci.cl/index.php/que-es-la-cooperacion> Recuperado el: 5 de febrero de 2019.
- Aguilar, A. Cabral, A. Alvarado, L. Alvarado, T. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. Revista mexicana de agronegocios. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/141/14127709022.pdf>
- Arenas, J. García, R. (2004). La aportación relacional al éxito de las alianzas estratégicas internacionales. (Tesis de grado). Universidad de Sevilla, España.
- Arias, M. (2019). Identificar los riesgos operacionales en el proceso de valuación de los daños sufridos en un vehículo a causa de un siniestro por parte del personal del taller 3R Tibás durante el primer cuatrimestre del 2019. (Tesis de grado). Universidad Internacional de las Américas. San José, Costa Rica.
- Ayala Cordero, José Luis. (2014). Interdependencia compleja: Cuatro enfoques teóricos de la cooperación internacional de los gobiernos subnacionales. Revista de El Colegio de San Luis, 4(7), 256-273. Recuperado en 06 de febrero de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-899X2014000100012&lng=es&tlng=es. Barbé, E. 1995. Relaciones Internacionales. Madrid: Editorial Tecnos.
- Barbé, E. (1995). Relaciones Internacionales. Madrid, España: Editorial Tecnos.
- BM (Banco Mundial). (2019). World Bank Country and Lending Groups. Country classification. Disponible en: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519> Recuperado el: 20 de setiembre de 2019.
- BM (Banco Mundial). (2020). Perspectiva Mundial. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects> . Recuperado el: 1 de setiembre de 2020.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina). Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica> . Recuperado el: 23 de setiembre de 2020.
- Chiani, A. et al 2006. La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región. *Fundación Konrad Adenauer Stiftung*. Buenos Aires, Argentina.

- Coto, S. Masís, D. (2014). Hacia el reconocimiento y consolidación de las relaciones públicas en la gestión estratégica de las organizaciones: propuesta de producto de comunicación que contribuya al conocimiento de la gestión gerencial y las relaciones públicas. (Tesis de grado). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Del Risco, F. (1997). El Desarrollo Agrícola Sostenible: una Dosis de Realismo y Clorofila para el Futuro. Revista ComunIICA. San José, Costa Rica.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). (2020). Los precios de algunos alimentos básicos alcanzan sus niveles más altos en varios meses. Disponible en: <http://www.fao.org/news/story/es/item/1312478/icode/> . Recuperado el: 09 de octubre de 2020.
- Gómez, M., Cámara, L. (2003). Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. *Fundación CIDEAL*. Disponible en: <http://www.kalidatea.org/castellano/materiales/gestion%20de%20proyectos/EML.AplicacionCIDEAL.pdf> Recuperado el: 17 de julio de 2018.
- Hernández, A. s.f. Los sistemas de información: evolución y desarrollo. *Departamento de Economía y dirección de Empresas*. Universidad de Zaragoza. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793097> Recuperado el: 20 de setiembre de 2017.
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. [Versión PDF] Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R, Mendoza, C. (2018) Metodología de la investigación. México: Mac Graw Hill Education.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). (2020) Manual de Procesos. Recuperado de: <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/8468/4%20Relac.%20Inst.%20y%20Diplom%20Espa%c3%b1ol.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). (2019). ¿Quiénes somos? Recuperado de: <http://www.iica.int/es/content/sobre-el-iica>
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). (2019). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2019-2020. Disponible en: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/8214/BVE19040295e.pdf;jsessionid=EC17FFB0EBAF0D643475E1CBE9F96C87?sequence=5> Recuperado el: 10 de octubre de 2019.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). (2019). Plan de Mediano Plazo 2018-2022. Disponible en: [http://legacy.iica.int/Esp/foinstitucional/oRGANOS/CE/DocumentosTrabajo/CE2018/ESP/\(DT-678\)%20Propuesta%20del%20Plan%20de%20Mediano%20Plazo%202018-2022.pdf](http://legacy.iica.int/Esp/foinstitucional/oRGANOS/CE/DocumentosTrabajo/CE2018/ESP/(DT-678)%20Propuesta%20del%20Plan%20de%20Mediano%20Plazo%202018-2022.pdf) Recuperado el 18 de junio de 2019.

- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). (2018). Plan de Mediano Plazo 2018-2022. San José, Costa Rica: Imprenta del IICA.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2010. IICA Plan Estratégico 2010-2020. Disponible en: <http://repiica.iica.int/docs/B2095e/B2095e.pdf> Recuperado el: 6 de noviembre de 2017.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 1992. El IICA y su historia. Disponible en: <http://repiica.iica.int/DOCS/B1477E/B1477E.PDF> Recuperado el 31 de octubre de 2019.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 1979. Convención del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2020. Sobre el IICA. San José, Costa Rica.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2020. Lista de contrapartes según agenda 2020 (update July 2020). San José, Costa Rica.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2020. Alianzas y convergencias público-privadas, claves para enfrentar desafíos del comercio global de alimentos y seguridad alimentaria. Disponible en: <https://www.iica.int/es/prensa/noticias/alianzas-y-convergencias-publico-privadas-claves-para-enfrentar-desafios-del>
- IMF (Fondo Monetario Internacional). 2019. Perspectivas de la Economía Mundial. Disponible en: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019>. Recuperado el 3 de diciembre de 2019.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2011). Plan estratégico 2010-2020. San José, Costa Rica: Imprenta del IICA.
- Merlé, M. (1991). Sociología de las Relaciones Internacionales. Alianza, Madrid.
- Organización para la Cooperación al Desarrollo Económico (2008). Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf> Recuperado el: 05 de diciembre de 2018.
- Organización para la Cooperación al Desarrollo Económico (2019). La ayuda para el desarrollo se mantuvo estable en 2017 y se destinó más a los países más pobres – OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/laayudaparaeldesarrollosemantuvoestableen2017yseudestinomasalospaisesmaspobresocde.htm>. Recuperado el: 20 de mayo de 2019.

- Oriol, C. (2004). El estudio de los regímenes internacionales: diagnosis y propuesta: el caso del cambio climático. Universidad de Barcelona. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5223/ocflde1.pdf?sequenc> Recuperado el: 02 de junio de 2018.
- Osés, P. et al. (2006). AOD hoy: Discurso y Realidad. CONGDE. Coordinadora de ONG para el Desarrollo. Madrid, España. Disponible en: <https://coordinadoraongd.org/publicaciones/aod-hoy-discurso-y-realidad/> Recuperado el 14 de mayo de 2014.
- Pacheco, F. (1984). Introducción a la teoría del Estado. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Palacios Rodríguez, M. (2015). Gestión de información como eje transversal para el éxito de las organizaciones. Bibliotecas, 33(2), 1-10. Disponible en: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/bibliotecas/article/view/7648> Recuperado el: 21 de abril de 2018.
- Park, S. Chen, R. Gallagher, S. (2002). Firm Resources as Moderators of the Relationship between Market Growth and Strategic Alliances in Semiconductor Start-ups. *The Academy of Management Journal*.
- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva. New York, United States of America: Free Press.
- Programa Iberoamericano de Cooperación Sur-Sur. (2014). Cronología e Historia de la Cooperación Sur-Sur. Un aporte desde Iberoamérica. Documento de trabajo No. 5, año 2014. Disponible en: https://www.cooperacionsursur.org/images/Doc_Crono_SurSur_2014.pdf Recuperado el: 07 de julio de 2018.
- Quesada, F. (2011). Alianzas estratégicas entre empresas de países en vías de desarrollo y empresas de países desarrollados: ¿Propician la internacionalización?. *Revista de Ciencias Económicas*. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7046>
- Restrepo, J. 2013. La globalización en las relaciones internacionales: Actores internacionales y sistema internacional contemporáneo. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*. Vol. 43. Medellín, Colombia.
- Reyes, G. 2001. Teoría de la globalización: Bases fundamentales. *Revista TENDENCIAS de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Vol. II. No.1. Universidad de Nariño.
- Ridruejo, P. (2011). Curso de Derecho internacional público y organizaciones internacionales. Madrid, España: Editorial Tecnos
- Rivas, F. 1996. Teoría de la globalización y el foro de Cooperación Económica Asia Pacífico. Disponible en: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/329/2/RCE2.pdf> Recuperado el: 13 de septiembre de 2017
- Rodríguez, C.; Castellanos, A. y Ramírez, Z. (2016). *Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas*. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132016000200007.

- Rodríguez, Y. & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v30n1/2318-0889-tinf-30-1-0051.pdf> Recuperado el: 20 de septiembre de 2018.
- Rojas López, M. et al. (2014) Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 289-310. doi. Volumen 16, Número 27 - pp. 45-395 - Bogotá, julio-diciembre de 2014. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/download/306/50>
- Salinas, F. (2018). La ayuda y la cooperación internacional para el desarrollo. Universidad de Córdoba, España.
- Sogge, D. 2009. Sistema de ayuda extranjera: ¿régimen o vínculo hegemónico? *Revista Relaciones Internacionales*. Número 12-Octubre 2009. Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en: <https://revistas.uam.es/index.php/relacionesinternacionales/article/download/4992/5455> Recuperado el: 17 de agosto de 2018
- Tokatlian, J., & Pardo, R. (1990). La teoría de la interdependencia: ¿Un paradigma alternativo al realismo? *Estudios Internacionales*, 23(91), 339-382. Disponible en: www.jstor.org/stable/41391338. Recuperado el: 28 de diciembre de 2018.