



Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG)

## **Modelo de negocios y propuesta de nueva arquitectura financiera: Hacia un IICA 4.0**

IICA/CCEAG/DT-02 (20) - original: español

San José, Costa Rica  
3 diciembre de 2020

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 3  |
| 2. EL MODELO DE NEGOCIOS .....   | 5  |
| 2.1. La hoja de ruta .....   | 6  |
| 3. HACIA UNA NUEVA ARQUITECTURA FINANCIERA.....  | 10 |
| 3.1. Actual arquitectura financiera del IICA.....  | 10 |
| 3.2. Actual situación financiera del IICA.....   | 10 |
| 3.3. Alternativas para generar nuevos recursos .....   | 11 |
| ii) Ampliar el portafolio de proyectos a partir de nuevas formas de<br>financiamiento externo..... | 13 |
| iii) Aprovechar las capacidades instaladas para nuevos servicios .....                             | 14 |
| iv) Incrementar las alianzas “ganar-ganar” para escalar soluciones.....                            | 14 |
| v) Administrar fondos y establecer mecanismos de fiducia .....                                     | 15 |
| vi) Diversificar inversiones y mejorar la tesorería institucional.....                             | 15 |
| vii) Establecer el Fondo de Innovación para la Resiliencia en las Américas.....                    | 16 |
| 4. COMENTARIOS FINALES .....   | 17 |

## 1. INTRODUCCIÓN

1. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es un organismo especializado del sistema interamericano. Su misión es *“estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural por medio de la cooperación técnica internacional de excelencia”*<sup>1</sup>. Para ello, el Instituto cuenta con el Plan de Mediano Plazo (PMP) para el período 2018-2022 y con un programa-presupuesto bienal, cuya base principal la constituyen las cuotas anuales de sus 34 Estados Miembros. El presupuesto bienal es aprobado por la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), máximo órgano de gobierno del IICA (artículo 20 de la Convención del Instituto).

2. El IICA cumple su misión mediante los servicios de cooperación técnica que ofrece a sus Estados Miembros, la cual se define como *“el conjunto de acciones orientadas a aportar soluciones contextualizadas e innovadoras ante los principales desafíos que plantea el desarrollo agropecuario y rural de las Américas”*<sup>2</sup>. Dicha cooperación, además de ser de excelencia y agregar valor, genera transformaciones significativas mediante acciones y responsabilidades compartidas y colaborativas con aliados estratégicos, con los que el Instituto actúa como catalizador y articulador.

3. Desde 2018, la actual Dirección General ha venido avanzando en una profunda transformación institucional, que ha resultado en importantes cambios concretos en el alineamiento institucional, la gestión de su talento humano, la reducción de costos y la optimización de recursos financieros, en favor de una más eficiente prestación de servicios de cooperación técnica.

4. Si bien las labores dirigidas a la transformación institucional y al fortalecimiento del modelo de negocios<sup>3</sup> han tenido lugar desde antes de la pandemia de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19), cabe reconocer que hoy el IICA enfrenta un contexto sin precedentes, que ejerce un mayor grado de influencia en las dinámicas del desarrollo y en la forma en que un organismo internacional debe prestar sus servicios para seguir agregando valor a sus “grupos de interés o clientes”<sup>4</sup>.

5. En la Cuadragésima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo (julio, 2020), el Director General informó a este órgano de gobierno que el Instituto se enfrenta a una alta incertidumbre sobre la posibilidad de garantizar su sostenibilidad financiera<sup>5</sup>, lo que limita su capacidad para

---

<sup>1</sup> Convención del IICA, 1979.

<sup>2</sup> Definición de cooperación técnica orientada al cumplimiento del Plan de Mediano Plazo 2018-2022.

<sup>3</sup> Es la expresión del qué ofrece una organización al “mercado”, cómo y a quiénes prestará sus servicios y de qué manera los beneficiarios y clientes están dispuestos a ofrecer un valor a cambio.

<sup>4</sup> Se dividen en clientes receptores (los responsables de las políticas públicas y los beneficiarios rurales), clientes oferentes (los centros de investigación, las universidades y la industria de los desarrolladores tecnológicos) y terceros clientes, vinculados a la ayuda para el desarrollo.

<sup>5</sup> La sostenibilidad financiera se define como el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los grupos de interés con valor que cubra todos los costos de prestación, independientemente de las subvenciones externas. La sostenibilidad financiera se logra cuando los niveles y los estándares de servicio e infraestructura se entregan de acuerdo con un plan a largo plazo y sin necesidad de aumentar las tasas, mantener la calidad de los servicios o reducir el portafolio de estos.

proveer respuestas de cooperación técnica acordes con las necesidades y requerimientos del sector agropecuario y rural de sus Estados Miembros, las cuales se vuelven más necesarias y urgentes durante la crisis actual.

6. Al respecto, mediante la resolución IICA/CE/Res. 660 (XL-O/20) el Comité Ejecutivo consideró *“que la situación de emergencia ocasionada por la pandemia global de COVID-19 ha traído, entre otras consecuencias, una creciente demanda de la cooperación técnica del IICA”* y *“que la ejecución del Plan de Mediano Plazo 2018-2022 del Instituto y la atención de las demandas emergentes de los Estados Miembros requieren profundizar el proceso de transformación institucional del IICA, así como movilizar recursos humanos y financieros externos adicionales que le permitan fortalecer su apoyo al desarrollo agrícola y el bienestar rural”*.

7. En consecuencia, en la citada resolución el Comité resolvió:

*1. Acompañar la iniciativa del Director General de profundizar el proceso de transformación institucional que incluya, entre otros aspectos, los siguientes: a) la definición de un nuevo modelo de negocios, b) el diseño de una nueva arquitectura financiera y c) la movilización y captación de recursos externos de diferentes fuentes de financiamiento, todos los cuales deben ser compatibles con los fines del Instituto.*

*2. Instruir a la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG) a constituirse como grupo de trabajo permanente ampliado para apoyar, analizar y construir una propuesta de transformación integral del IICA.*

8. En cumplimiento de este mandato, el 1 de octubre de 2020 se realizó una sesión especial de la CCEAG, en la cual el Director General presentó una propuesta que acelera la transformación del Instituto hacia un IICA 4.0, es decir una organización más innovadora, productiva, relevante en sus servicios de cooperación técnica y sostenible financieramente.

9. La propuesta fue bien recibida y apoyada por los países participantes en la reunión de la CCEAG. En esa oportunidad, el Director General ofreció realizar una nueva sesión especial de la Comisión, en donde presentaría con mayor detalle los avances del modelo de negocios y una propuesta sobre la estructura de una nueva arquitectura financiera.

10. El presente documento tiene por finalidad ofrecer más información a los países sobre las estrategias y avances del modelo de negocios y sobre las propuestas que se perfilan para la nueva arquitectura financiera del Instituto.

## 2. EL MODELO DE NEGOCIOS

11. El mandato del IICA se resume en agregar valor a sus servicios de cooperación técnica para promover **la innovación**<sup>6</sup> en la agricultura; es decir, aprovechar todas las capacidades institucionales para transformar conocimiento en soluciones a las demandas nacionales y supranacionales de política pública en los Estados Miembros y de los actores públicos y privados para alcanzar mayor productividad, resiliencia y sostenibilidad, así como de instituciones de conocimiento y del sistema global de cooperación para el desarrollo.

12. El modelo de negocios del Instituto está relacionado con la difusión de la ciencia y la tecnología aplicadas a la agricultura y la vida rural (**gestión del conocimiento**), con el establecimiento de relaciones de cooperación y coordinación con instituciones que persigan objetivos comunes (**gestión de redes**) y con la actuación como órgano de consulta, administración y ejecución técnica de programas y proyectos, a través de acuerdos con gobiernos y otras entidades regionales o internacionales (**gestión de proyectos**).

Propuesta de valor: El IICA es la **PLATAFORMA DE INNOVACIÓN** para el desarrollo agropecuario y el bienestar rural que articula la gestión del conocimiento de las Américas con las soluciones que demandan sus usuarios finales en los países miembros.



<sup>6</sup> Relacionada con productos, procesos, políticas, mercados, organizaciones o instituciones.

13. La idea del nuevo modelo de negocios se puede explicar a partir de tres dimensiones importantes para la gestión institucional actual:

- La primera surge del entorno, caracterizado por nuevas demandas espontáneas o inducidas generadas en una nueva normalidad como consecuencia del dinámico contexto sectorial significativamente afectado por la recesión económica en curso, lo que presiona al Instituto para que identifique de forma urgente nuevos escenarios y cuente con soluciones que maximicen el aporte de la gestión del conocimiento y de su capacidad innovadora.
- La segunda dimensión corresponde a aspectos internos del IICA, que debe centrar su atención en la productividad de sus procesos, sistemas y factores humanos, tecnológicos y financieros para incrementar su impacto en las áreas determinadas por su misión.
- La tercera se enfoca en la manera en la que el Instituto se relaciona con su entorno y en sus ventajas comparativas para continuar ofreciendo servicios de calidad; así como en el desarrollo de novedosas capacidades que le permitan ampliar su cartera de proyectos, a la vez que fortalece su arquitectura financiera.

### 2.1. La hoja de ruta

14. Contar con un nuevo modelo de negocios implicó construir una hoja de ruta (figura 1) que contempla tres líneas de implementación: a) **focalización de la agenda de cooperación técnica**, de acuerdo con las prioridades de los Estados Miembros en el momento actual y con un sentido prospectivo; b) **aumento de la productividad** de los recursos institucionales; y c) transformación de estos esfuerzos en un incremento sustantivo y sostenible de la **relevancia de los servicios de cooperación**.

**Figura 1: Hoja de ruta para implementar el modelo de negocios.**

**Línea de implementación 3:** Alcanzar relevancia diplomática y política y reconocimiento técnico para ampliar el portafolio de proyectos.

**Estrategia 06.** Fortalecimiento de los modelos de financiamiento de la cooperación

Acción 6.1. Diseño jurídico, político y financiero del Fondo de Innovación para la Resiliencia en las Américas  
Acción 6.2. Estrategia institucional para ampliar la agenda y el portafolio de proyectos

**Estrategia 05.** Mayor alcance de las relaciones externas y mayor presencia institucional

Acción 5.1. Protocolos y acuerdos para las relaciones externas e internacionales  
Acción 5.2. Estrategia de comunicación, promoción y posicionamiento institucional

**Estrategia 4:** Nueva gobernanza institucional (mejoramiento de las condiciones de operación)

Acción 4.1. Conformación y formalización de redes de trabajo hemisféricas y regionales  
Acción 4.2. Gestión moderno de proyectos y acciones sinérgicas e intertemáticas



**Línea de implementación 1:** Acordar una agenda pertinente y actualizada, que oriente la demanda real de cooperación técnica.

**Estrategia 01.** Demanda: Una agenda de resiliencia en respuesta a la crisis pospandemia

Acción 1.1. Prospectiva y perspectivas sectoriales pospandemia  
Acción 1.2. Formulación de una agenda hemisférica, regional y nacional en materia de vulnerabilidad, riesgos y resiliencia  
Acción 1.3. Actualización y ajuste de las agendas programáticas del IICA

**Estrategia 02.** Oferta: Plataforma para la cadena de valor de la innovación

Acción 2.1. Observatorio y Centro de Referenciación de la Innovación para la Agricultura y el Medio Rural  
Acción 2.2. Gestión de agendas de colaboración para la innovación y acuerdos sobre la cadena de valor de la innovación  
Acción 2.3. Creación de un portafolio de productos técnicos de cooperación

**Estrategia 03.** Fortalecimiento del talento humano (formación e incentivos)

Acción 3.1. Formación, perfeccionamiento y certificación de competencias técnicas  
Acción 3.2. Formalización del Sistema Único de Incentivos Laborales

**Línea de implementación 2:** Incrementar la productividad corporativa al nivel del desafío de la nueva agenda.

15. Las líneas de implementación contienen seis estrategias, cada una con un conjunto de acciones concretas, que han sido presentadas a lo interno de la organización para conformar equipos de tarea responsables de viabilizar estas ideas. Fortalecer el modelo de negocios del IICA busca: a) ajustar nuestra capacidad de respuesta a las necesidades de recuperación del sector frente a los efectos de la crisis actual, y b) ampliar significativamente la cartera de proyectos y ofrecer servicios innovadores, para garantizar nuestra sostenibilidad en el corto plazo. Los objetivos y los resultados esperados para el beneficio de los Estados Miembros se sintetizan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1: Las seis estrategias del modelo de negocio, objetivos y resultados en beneficio de los Estados Miembros.**

| <b>Estrategias</b>   | <b>Objetivos</b>   | <b>Resultados esperados</b>   |
|--|--|---|
| 1. Agenda de resiliencia en respuesta a la crisis post pandemia. Prospectiva y encuentro de agendas (demanda).                             | Ajustar las agendas de cooperación técnica del Instituto para ofrecer las respuestas más adecuadas a las demandas de sus socios, aliados y clientes, de conformidad con los nuevos requerimientos que surgen de la gestión de la crisis y la recuperación.   | Los Estados Miembros: a) reducen sus niveles de incertidumbre derivados de las perturbaciones asociadas a la pandemia, reforzando la imagen del IICA como actor propositivo e innovador en los procesos de formulación de políticas públicas, inversión y gestión social de los territorios, la competitividad de las cadenas y la resiliencia de los sistemas agroalimentarios; y b) cuentan con agendas nacionales de resiliencia apoyadas por el Instituto para enfrentar en el mediano plazo (de 2021 a 2026) la vulnerabilidad de sus sistemas agroalimentarios y de los medios de vida rurales. |
| 2. Plataforma de la cadena de valor de la innovación. Productos y servicios de cooperación técnica (oferta).                               | Asumir la lógica central del modelo y la propuesta de valor, específicamente en forma de una plataforma de innovación para: a) aprovechar las redes y cadenas de gestión del conocimiento técnico del Instituto; b) implementar una estrategia de alianzas de alto valor agregado; y c) fortalecer la cultura de desarrollo de productos de cooperación que los usuarios y clientes puedan aplicar como soluciones a sus demandas. | Los Estados Miembros cuentan con una institución líder en procesos de innovación y que consagra el principio de que “el IICA sabe quién sabe”. Bajo el marco de una renovada plataforma de innovación, el IICA 4.0 instrumenta en sus servicios de cooperación técnica la lógica de las cadenas de valor, el principio del valor compartido y procesos colaborativos dirigidos a consolidar mecanismos de alianza permanentes, de largo plazo y de retribución justa a las partes involucradas.   |
| 3. Fortalecimiento del talento humano. Sistema de formación, perfeccionamiento y certificación de competencias técnicas y administrativas. | Elevar la productividad del recurso humano del Instituto mediante el fortalecimiento de la función del talento humano, profesionalizando y formalizando los procesos de selección, asignación, perfeccionamiento, capacitación, certificación, incentivos y compromiso profesional.  | Los Estados Miembros se benefician de un IICA con un sólido equipo de profesionales y con un sistema para desarrollar, perfeccionar y certificar sus competencias técnicas, profesionales y laborales sustentadas en los ya reconocidos esfuerzos de trabajo colaborativo, con criterio de servicio y de reconocimiento del valor compartido, que garantiza no solo un alto nivel de innovación, sino también una alta capacidad certificada de acción en equipo y gestión en red.  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>4. Nueva gobernanza institucional.<br/>Organigrama, redes y gestión de proyectos.</p>  | <p>Brindar una mayor integralidad a la cooperación técnica y optimizar el recurso técnico, incrementando la productividad mediante la oferta de servicios de cooperación a partir de una operación productiva en red de las unidades técnicas en correspondencia con las cadenas de valor y a partir de una adecuada gerencia de proyectos con mayor flexibilidad, cobertura y capacidad de respuesta frente a las demandas originadas en la crisis actual.</p> | <p>Los Estados Miembros reciben mejores servicios de cooperación técnica orientada a proyectos a partir de un equipo optimizado en estructuras de redes temáticas, con una asignación óptima de los recursos, con adecuados mecanismos de coordinación e integración de trabajo y con flujos intensos de conocimiento en respuesta a las agendas de cooperación definidas en los diferentes ámbitos de acción del Instituto.</p>  |
| <p>5. Mayor presencia institucional e impacto.<br/>Relaciones y comunicación.</p>   | <p>Fortalecer los fundamentos de las relaciones jurídicas, diplomáticas, políticas y técnicas del IICA con su entorno de acción, profundizando su vinculación con usuarios, aliados y clientes y ampliando la cobertura, el alcance y la relevancia de la actividad institucional, así como el reconocimiento de parte de sus Estados Miembros.</p>   | <p>Los Estados Miembros cuentan con un Instituto instrumental para la gestión multilateral internacional, mediante el fortalecimiento de sus relaciones externas en los escenarios globales y regionales de la cooperación para el desarrollo agropecuario y rural, específicamente expresadas en nuevos acuerdos de cooperación que respalden la conformación del portafolio de proyectos y mecanismos novedosos de financiamiento de las agendas priorizadas en los Estados Miembros del IICA.</p>  |
| <p>6. Fortalecimiento de los modelos de financiamiento de la cooperación.<br/>Arquitectura financiera y ampliación de la cartera.</p> | <p>Establecer una estrategia de sostenibilidad dirigida a convertir el financiamiento en una herramienta eficaz para cumplir la misión institucional, garantizando la pertinencia, la valoración, la demanda efectiva y la voluntad para brindar financiamiento de los receptores de los servicios de cooperación, a fin de lograr la ampliación de la cartera, la captación de nuevos recursos y el crecimiento institucional de largo plazo.</p>              | <p>Los Estados Miembros tienen un Instituto con capacidades para incrementar de forma sustancial y estratégica la captación de recursos financieros para ampliar el alcance, la cobertura y la profundidad de su apoyo al desarrollo agrícola y rural en las Américas. Específicamente, el IICA cuenta con una nueva arquitectura de financiamiento que incluye aspectos de preinversión, cofinanciación, multilateralismo y cadenas de valor con mecanismos financieros innovadores para estructurar portafolios de proyectos de cooperación más robustos.</p> |

16. Seguidamente se presentan los primeros avances logrados en relación con estas estrategias y el trabajo interno de los grupos creativos:

- Diseño de una metodología para ajustar las agendas de cooperación de los países en los escenarios post pandemia.
- Diseño de una estructura organizacional moderna a partir de la gestión de redes y proyectos, que incorpora de manera más profunda la certificación de competencias de nuestro talento humano, principalmente en materia de gestión del conocimiento, redes y proyectos para la cooperación internacional.
- Diseño de una propuesta de una nueva arquitectura financiera que permita ampliar nuestras agendas de cooperación técnica, cuyas características se detallan más adelante.

### **3. HACIA UNA NUEVA ARQUITECTURA FINANCIERA**

#### **3.1. Actual arquitectura financiera del IICA**

17. La arquitectura financiera actual del Instituto está cimentada en tres principales fuentes de financiamiento: las cuotas de los Estados Miembros, los ingresos misceláneos y la recuperación de costos indirectos (RCI) de proyectos de cooperación técnica.

18. Las cuotas son las contribuciones que reglamentariamente los gobiernos deben pagar cada año al IICA, las cuales son determinadas mediante una escala de prorrateo idéntica a la aprobada por la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), que es ajustada periódicamente (artículo 23 de la Convención del Instituto<sup>7</sup>).

19. Los ingresos misceláneos comprenden, entre otros recursos, los montos devengados de los intereses ganados a corto o largo plazo de las cuentas bancarias e inversiones, de las ganancias/pérdidas de la conversión de monedas, del arrendamiento o la venta de los activos fijos del IICA y de los fondos recibidos para propósitos no especificados.

20. Los recursos obtenidos de la RCI son aquellos que el Instituto obtiene por ejecutar y administrar proyectos. Cabe señalar que la RCI está vinculada estrictamente a la ejecución de acuerdos de donación, contratos y convenios suscritos con donantes (Estados Miembros, organismos internacionales y otros) para los propósitos específicos de cada iniciativa.

#### **3.2. Actual situación financiera del IICA**

21. En los últimos 21 años, el presupuesto del Instituto financiado con cuotas solo ha aumentado 6.57 %.

---

<sup>7</sup> "Artículo 23. Los Estados Miembros contribuirán al sostenimiento del Instituto mediante cuotas anuales fijadas por la Junta, conforme al sistema de cálculo de cuotas de la Organización de los Estados Americanos".

22. El presupuesto aprobado por la JIA para 2020 incluye USD 29.5 millones de cuotas de los Estados Miembros; sin embargo, dada la frágil situación económica de los países, se estima que solo ingresará el 73 % de dicho monto.

23. Según la información financiera más reciente (octubre de 2020), existe un saldo de cuotas por cobrar a los Estados Miembros de USD 25.3 millones, monto que representa el 87 % del presupuesto anual de cuotas del IICA.

24. Evidentemente el atraso en el pago de las cuotas de los países o su incobrabilidad, situación hoy agravada por la crisis sanitaria, afecta fuertemente la capacidad y sostenibilidad operativas del Instituto en el mediano plazo.

25. En consecuencia, se considera necesario que el monto de las cuotas por cobrar no supere el 50 % del presupuesto anual aprobado por la JIA; asimismo, se debe incentivar el aporte de recursos voluntarios o, como ha ocurrido en otros años, el pago de sobrecuotas<sup>8</sup> al IICA por parte de los Estados Miembros.

26. Por otro lado, durante los últimos seis años los ingresos misceláneos han disminuido de manera continua. Actualmente ascienden a USD 1.5 millones, monto inferior en USD 1 millón al considerado en el programa-presupuesto para 2020 y 2021.

27. Los recursos generados mediante la RCI alcanzaron una suma de USD 11.1 millones en 2018 y de USD 8.4 millones en 2019. Se estima que en 2020 se recaudará una suma cercana a USD 6 millones (cifra disponible al 31 de octubre). Cabe aclarar que las medidas de contención de la pandemia de COVID-19 impuestas por los países miembros están afectando el desarrollo de los proyectos, principalmente de aquellos con acciones en el campo.

28. La situación descrita, caracterizada por cuotas que no aumentan, por una menor cantidad de recursos misceláneos y por dificultades para ejecutar proyectos de financiamiento externo, evidencia la fragilidad financiera del Instituto, lo que obliga a replantear la arquitectura financiera que lo sostendrá en los próximos años. Por ello, la estrategia 6 del modelo de negocios se centra en la búsqueda de alternativas que permitan generar nuevos recursos para promover la provisión de una cooperación técnica de excelencia y garantizar la sostenibilidad institucional en el largo plazo.

### **3.3. Alternativas para generar nuevos recursos**

29. A partir del concepto unificador del IICA 4.0 propuesto por la actual administración y de los esfuerzos para llevar adelante el modelo de negocios, es necesario explorar y concretar diferentes alternativas para la generación de ingresos adicionales que le permitan al Instituto continuar proporcionando una cooperación de excelencia a sus países miembros.

---

<sup>8</sup> Las sobrecuotas son recursos que ofrecen los países y que se incluyen en el programa-presupuesto aprobado por la JIA.

30. La figura 2 muestra la forma en que se integran las alternativas para construir una arquitectura financiera más sólida que la actual.

**Figura 2: La nueva arquitectura financiera del IICA.**

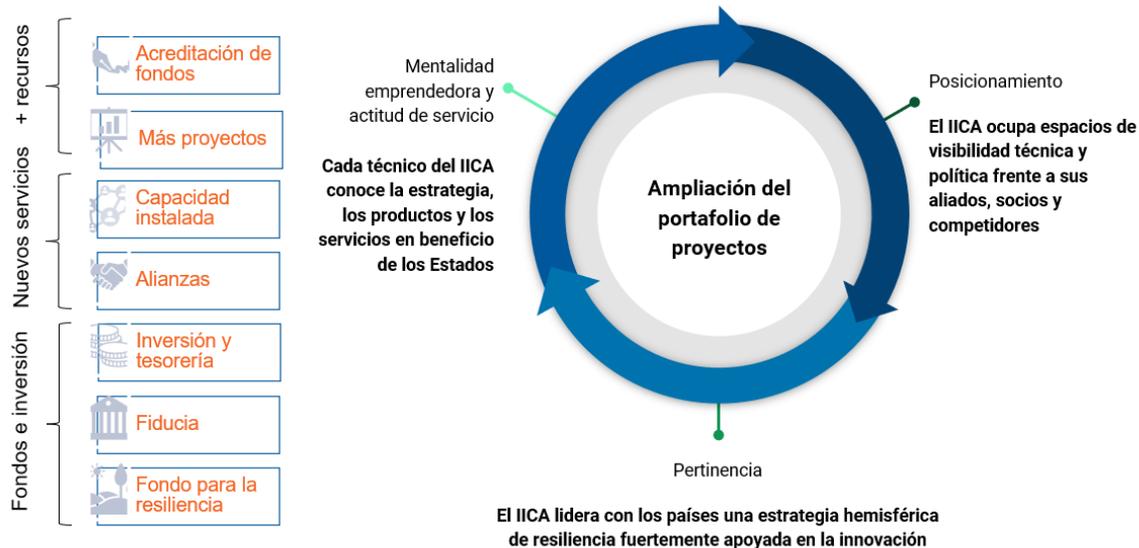


31. Todas estas alternativas de financiamiento son compatibles con los fines del Instituto y factibles de realizar de acuerdo con su marco normativo. No obstante, en el caso hipotético de que fuera requerido, la Dirección General seguirá el procedimiento establecido en los reglamentos del IICA para su eventual aprobación por parte de los Estados Miembros, para lo cual actuará con el mayor grado de transparencia.

32. La ampliación del financiamiento será posible a partir de iniciativas dirigidas a obtener recursos de nuevas fuentes, usualmente implementadas por diversos organismos de cooperación técnica internacionales o regionales (ver figura 3), entre las cuales se consideran las siguientes:

- i) acreditación del Instituto ante los fondos climáticos globales,
- ii) ampliación del portafolio de proyectos con recursos externos,
- iii) aprovechamiento de las capacidades instaladas para nuevos servicios,
- iv) incremento de las alianzas ganar-ganar para escalar soluciones,
- v) administración de fondos o fiducia,
- vi) diversificación de inversiones y mejora de la tesorería, y
- vii) establecimiento del Fondo de Innovación para la Resiliencia en las Américas.

**Figura 3: Alternativas para una nueva arquitectura financiera.**



### **i) Acreditar el IICA ante fondos globales y climáticos**

33. Cuando el Instituto finalice el proceso de ser una entidad acreditada ante el Fondo Verde del Clima (GCF), estará en una posición que le posibilitará incrementar exponencialmente sus ingresos y su capacidad de apoyar a los países.

34. Además, culminar dicho proceso le abre las puertas al IICA para que busque ser acreditado ante otros fondos u organismos internacionales, presentes o futuros, cuyo objetivo es financiar proyectos dirigidos a combatir el calentamiento global y el cambio climático, entre ellos el Fondo de Adaptación y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

### **ii) Ampliar el portafolio de proyectos a partir de nuevas formas de financiamiento externo**

35. En la última década, el Instituto ha tenido una agenda de proyectos financiados con recursos externos por un valor anual promedio cercano a los USD 150 millones, que en su mayoría provienen de un número reducido de países.

36. Una vía para fortalecer las finanzas del IICA es la ampliación de su portafolio de proyectos por medio de la incorporación de un mayor volumen de recursos externos, que pueden provenir de sus Estados Miembros, estados asociados y países observadores permanentes, así como de una mayor utilización de fondos de preinversión y nuevas formas de apoyo de las agencias internacionales de cooperación, los organismos financieros internacionales y el sector privado.

37. Una mayor cantidad de proyectos implica, por un lado, una agresiva gestión por parte de la Dirección General y, por el otro, contar con el apoyo de nuestros 34 Estados Miembros, tanto para esas gestiones, como para que confíen al Instituto la formulación, negociación, ejecución,

administración y evaluación de más iniciativas nacionales o internacionales para su desarrollo agrícola o rural.

38. En este sentido, es preciso establecer una meta común para el 2024: garantizar una cartera de proyectos e iniciativas por un valor cercano a los USD 250 millones al año, lo que posibilitará la provisión de servicios de cooperación más robustos y pertinentes a todos los países miembros.

### **iii) Aprovechar las capacidades instaladas para nuevos servicios**

39. El IICA cuenta con amplios conocimientos en las áreas de focalización técnica de sus cinco programas, los cuales puede poner a disposición de diversos beneficiarios mediante acuerdos o contratos suscritos con instituciones financieras, asociaciones agropecuarias, fundaciones internacionales, otros organismos internacionales y empresas del sector privado que pudieran requerir de esos nuevos servicios a cambio de una remuneración, tales como los siguientes:

- Evaluación o supervisión de proyectos en los sectores agrícola y ambiental.
- Certificación de competencias, capacitación o actualización profesional.
- Organización de campañas de recaudación de fondos (*crowdfunding*): es decir, obtener aportaciones mediante donaciones y préstamos o a cambio de participaciones en causas de interés de los Estados.
- Gestión de la información y del conocimiento por medio de bases de datos, bibliotecas, publicaciones, sistemas de información y soluciones digitales<sup>9</sup>. Esto le permitirá al Instituto ofrecer soluciones a la medida y difundir conocimientos aplicados a los diferentes actores del sector, lo que posibilitará fortalecer la nueva agricultura a partir de la innovación tecnológica.

### **iv) Incrementar las alianzas “ganar-ganar” para escalar soluciones**

40. El IICA interactúa cotidianamente en actividades y proyectos de naturaleza comercial. Su experiencia internacional, su cercanía con actores de los sectores agrícola y rural en los países y su capacidad para generar innovaciones a través de alianzas público-privadas le permiten establecer contratos con la sociedad civil, el sector privado y la academia.

41. Es relevante, por lo tanto, explorar nuevas formas de colaboración para consolidar una agenda ganar-ganar, tales como alianzas o convenios con empresas u organizaciones para la gestión de la propiedad intelectual<sup>10</sup>, la difusión de seguros (agrícolas y pecuarios), la promoción de certificadores<sup>11</sup> y el desarrollo de tecnologías de la información y comunicación (TIC), entre

---

<sup>9</sup> La nanotecnología, la agricultura de precisión, la impresión 3D, el internet de las cosas y el *blockchain* en el suministro de alimentos.

<sup>10</sup> Obtentores de variedades, mejoramiento o modificaciones genéticas (de semillas, plantas o animales), entre otras que son objeto de derechos privados, sobre las cuales el IICA podría pactar regalías mediante acuerdos bilaterales privados pertinentes.

<sup>11</sup> Mercados justos, orgánicos, certificados de reducción de emisiones (CER) forestales, bonos (verdes o sociales).

otros, así como con universidades, fundaciones y centros de excelencia que benefician a las industrias agroalimentaria, agroambiental y agroturística.

**v) Administrar fondos y establecer mecanismos de fiducia<sup>12</sup>**

42. El Instituto puede poner a disposición de distintos aportantes su vasta experiencia en administración de fondos y gestión de la cooperación técnica. Los aportantes, que actuarían como fideicomitentes, podrían confiar sus fondos al IICA, que actuaría como fiduciario, con apego a sus estrictas normas de transparencia y rendición de cuentas, para apoyar causas o proyectos de desarrollo destinados a empresas o agricultores, que actuarían como fideicomisarios, expandiendo así la cartera de sus servicios a terceros.

43. La fiducia, como fuente alternativa de ingresos, implicaría definir cargos mínimos a cobrar a las contrapartes y crear una unidad especializada en esa área, con sus respectivas políticas y lineamientos y con independencia contable/patrimonial. Cabe mencionar que el Reglamento de la Dirección General establece los **fondos en fideicomiso**, constituidos por contribuciones voluntarias.

**vi) Diversificar inversiones y mejorar la tesorería institucional**

44. La propuesta de diversificación parte de un análisis de las mejores alternativas para concretar un portafolio de inversiones de mayor rentabilidad con los recursos que opera o administra el Instituto. La meta es aumentar el rendimiento de la administración de los recursos financieros con que ya cuenta el IICA o con que gozará de forma más amplia en el futuro.

45. Esta acción se sustentaría en una clasificación del crédito internacional; en la definición del tipo y el monto de las inversiones que requieren la autorización adicional de un comité superior; en el discernimiento de la rentabilidad y los riesgos; en el establecimiento de las exposiciones máximas por emisión, emisores o instrumentos; en la medición de la calidad crediticia de las inversiones; en la definición de los plazos aceptables para el portafolio; en la toma de decisiones sobre el rendimiento meta de la cartera y el límite de tolerancia de pérdida; y en el establecimiento de un mejor modelo de presupuesto de gastos, recuperación de costos y protocolos de cotización de las acciones que desarrolla el Instituto.

---

<sup>12</sup> Como se explica más adelante, la posibilidad de esta figura está ya normada en el artículo 88 del Reglamento de la Dirección General.

vii) **Establecer el Fondo de Innovación para la Resiliencia en las Américas**

46. El artículo 88 del Reglamento de la Dirección General norma la posibilidad de establecer **fondos especiales**, constituidos por contribuciones voluntarias de los Estados Miembros o de otras fuentes, para financiar programas o proyectos especiales aprobados por el Comité Ejecutivo. También se puede crear un **fondo patrimonial**, constituido por donaciones y otras contribuciones voluntarias de gobiernos, instituciones u otras entidades en efectivo o en especie, incluyendo bienes raíces y otros tipos de propiedad personal.

47. Se sugiere, a partir de lo anterior, que el IICA y sus Estados Miembros dispongan del **Fondo de Innovación para la Resiliencia en las Américas**, que será un nuevo instrumento para apoyar la provisión de servicios de cooperación, el desarrollo de estrategias programáticas de alto impacto y la formulación de proyectos cofinanciados y de acciones de preinversión que generen mayores retornos, tal como puede observarse en la figura 4, de acuerdo con las prioridades temáticas definidas en el PMP.

**Figura 4: Ampliación de recursos y un nuevo fondo institucional.**



48. El Instituto tendrá así la oportunidad de configurar un ambicioso conjunto de iniciativas de cooperación financiadas con recursos propios, recursos externos y nuevos fondos, el cual le permitirá incorporar innovaciones financieras e integrar soluciones para responder oportunamente a las necesidades de los países y sus instituciones. Además, el IICA podrá utilizar la mayor cantidad de recursos disponibles para fortalecer su capacidad de respuesta a situaciones de emergencia, tales como las que han caracterizado el año 2020.

#### **4. COMENTARIOS FINALES**

49. En este informe se ha explicado el modelo de negocios, las estrategias para su instrumentación y, dentro de estas, las diferentes oportunidades que pueden surgir de una nueva arquitectura financiera institucional que permita diversificar y ampliar los ingresos.

50. Contar con un modelo de negocios e implementar la nueva arquitectura financiera con apoyo de los Estados Miembros son tareas realizables con sustento en las normas del Instituto para constituir “fondos” y en la experiencia y conocimientos acumulados en la gestión de recursos. Además, dichas tareas están alineadas con la misión del IICA y su PMP vigente.

51. Los mismos instrumentos aquí propuestos son utilizados, con respaldo de los países, en otros organismos internacionales que operan en el ecosistema de la cooperación y el desarrollo internacional.

52. Por lo tanto, dado el abanico de oportunidades descritas, el Instituto deberá hacer una priorización de servicios y productos, para lo cual la principal variable de decisión será el grado de factibilidad de suscribir acuerdos concretos específicos con sus socios y aliados estratégicos.

53. No obstante, tomando en cuenta la dinámica de una realidad en constante evolución y la acelerada urgencia de cambios que ha generado la crisis sanitaria de 2020, el IICA y su Director General deben concretar la viabilidad y operación de alternativas que fortalezcan su situación financiera y, en consecuencia, su oferta de cooperación técnica.