

## ***Demanda y clientes***

*Los servicios de cooperación técnica que ofrece el IICA, responden a la demanda por soluciones de innovación que configura el escenario al cual se dirige la actividad institucional. Pero esa demanda no es abstracta y se diferencia según sus alcances, que a su vez determinan la realidad de venta de servicios que debe enfrentar cotidianamente. Es necesario contar con estrategias, tácticas y protocolos para diferenciar y atender cada una, reconociendo la demanda potencial –quienes tienen una necesidad que puede ser cubierta por el servicio que presta el IICA–; demanda real –quienes recurren al IICA por servicio–; demanda efectiva –quienes tienen disposición a pagar los costos que implica prestar el servicio–; y demanda cautiva –para quienes el IICA tiene prelación en cualquier circunstancia–.*

### ***Áreas de demanda***



#### ***Demandas supranacionales***

*Demandas que surgen de las agendas internacionales de los Estados Miembros que se expresan en programas y proyectos supranacionales que atienden a requerimientos regionales y generan los bienes públicos internacionales que potencian la capacidad regional para construir soluciones comunes y fortalecer a la integración:*

- 1 Foros regionales de Ministros***
- 2 Redes institucionales***
- 3 Negociaciones y Foros Regionales***
- 4 Construcción de plataformas internacionales***
- 5 Servicios técnicos, e-learning y sistemas de información***
- 6 Redes de referenciación técnica***



#### ***Demandas en el ciclo de política pública***

*Incluye la demanda por apoyo a las políticas públicas nacionales, expresión concreta del esfuerzo de los Estados Miembros por mejorar su agricultura y bienestar rural. El ciclo de política pública establece fases en las cuales se demandan los servicios del IICA:*

- 1 Diagnósticos sectoriales y prospectiva: observatorios y seguimiento***
- 2 Análisis de alternativas de instrumentos de intervención***
- 3 Construcción de agendas políticas y desarrollo de diálogos políticos***
- 4 Gestión y ejecución de programas y proyectos***
- 5 Evaluación de políticas públicas***

### 3

#### ***Demandas desde el sector privado productivo***

*Son demandas originadas en los sectores privados –gremios, asociaciones de productores, empresas o productores– o de la sociedad civil –fundaciones u organizaciones comunitarias– que pueden ser de dos tipos.*

**1** *Aquellos programas o proyectos conjuntos con actores privados de carácter estratégico, priorizados por su capacidad de pilotaje, escalamiento o impacto, donde el IICA tiene la capacidad de agregar valor en la gestión de conocimiento.*

**2** *Aquellos proyectos en los cuales se encuentran objetivos comunes, como es el caso de las empresas de tecnología, fundaciones o instituciones financieras.*

### 4

#### ***Demandas desde las instituciones de conocimiento***

*Las instituciones de investigación y desarrollo tecnológico demandan espacios, canales o plataformas que proporcionen mayor efectividad a los procesos de transferencia, adaptación, extensión y adopción de los conocimientos generados en procesos de investigación científica –básica, estratégica o aplicada–, específicamente en escenarios de innovación. Se demanda, específicamente:*

**1** *Mayor precisión y pertinencia en la definición de agendas de desarrollo científico y tecnológico.*

**2** *Vínculos efectivos con los actores sujetos de los procesos de innovación, por medio de agendas de contextualización y transferencia de los resultados de la investigación.*

**3** *Procesos de monitoreo y evaluación de los procesos de innovación que proporcionen señales ciertas para la consolidación de agendas de investigación.*

### 5

#### ***Demandas desde los sistemas de cooperación internacional para el desarrollo***

*La cooperación para el desarrollo es un principio del orden internacional que ha sido acordado por las Naciones del Mundo para garantizar un mundo solidario que promueva el desarrollo, la justicia y preserve la paz, bajo un concepto de corresponsabilidad diferencial. La cooperación demanda el multilateralismo como un mecanismo efectivo para optimizar la asignación de recursos aplicados. En virtud del carácter multilateral del IICA, la cooperación le demanda:*

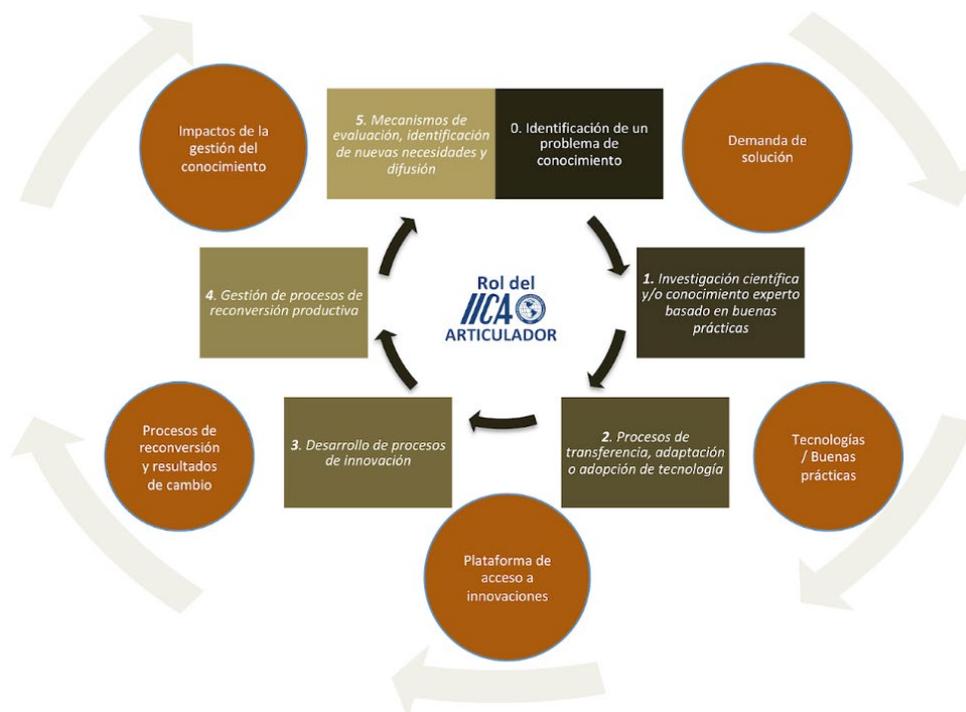
**1** *Capacidad técnica - operativa para actuar en forma simultánea y coordinada en un conjunto de naciones.*

**2** *Representar los países receptores de la cooperación y proporcionar coherencia a agendas ambiciosas, particularmente de carácter técnico.*

**3 Favorecer la cooperación horizontal –sur - sur– en la región y gestión de la cooperación triangular que integre mecanismos de cooperación norte - sur con cooperación horizontal.**

### **La demanda dentro de una lógica de Plataforma para la Innovación**

**Papel del IICA centrado en innovación en el marco del ciclo de la gestión del conocimiento aplicado a procesos de desarrollo**



*La gestión del conocimiento es una cadena de valor agregado que cumple un ciclo que integra los procesos desde el surgimiento de un problema de conocimiento –problema que puede encontrar solución con la contribución del conocimiento–, hasta la evaluación de los impactos de las innovaciones en esa realidad; pasando por procesos de investigación, intercambio de experiencias, desarrollo tecnológico, transferencia, extensión o desarrollo de procesos de reconversión.*

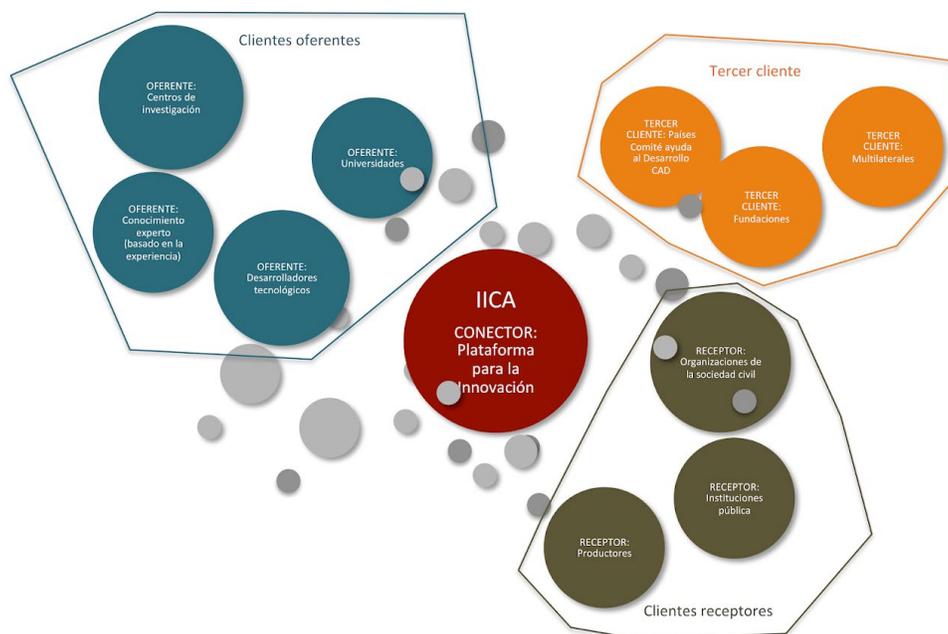
*La Innovación es el foco donde el IICA tiene su mayor potencial de contribución a la gestión del conocimiento.*

*La innovación es un proceso de cambio en los productos, procesos, organizaciones, mercados, instituciones, políticas públicas o acciones sociales, para mejorar su desempeño, introduciendo novedades. No se debe confundir la innovación –proceso– de las novedades –instrumentos o contenidos–.*

Estas innovaciones dan origen a procesos de reconversión o modernización que demandan apoyos especializados para llevar las novedades –buenas prácticas, tecnologías o invenciones– a las prácticas sociales, económicas o político institucionales mejorando su productividad e impacto.

### **Modelo para segmentar los clientes**

### **Modelo de plataforma de gestión de conocimiento e innovación en un marco de cooperación internacional**



Esta cadena se estructura en forma de red, con actores especializados en cada uno de los eslabones. El IICA ha acumulado un amplio conocimiento y competencia en la gestión por demanda por varias razones: su posición privilegiada de presencia hemisférica; proximidad a los gobiernos y a las comunidades rurales; y reconocimiento técnico e institucional.

Esto le proporciona una posición privilegiada y experiencia acumulada en la tarea de operar como conector –integrador, contextualizador– que gestiona el conocimiento y lo convierte en soluciones de innovación, estableciendo un canal que conecta la generación de conocimiento con el contexto concreto donde se convierte en una solución de transformación o reconversión.

Una plataforma para la innovación facilita la economía colaborativa que enlaza los eslabones de la cadena, integrando en los extremos, clientes oferentes en la entrada –quienes demandan canales de transferencia y difusión de sus productos de conocimiento–; y en la salida los actores de la agricultura y el bienestar rural –clientes receptores que demandan las soluciones de innovación–.

Este sistema es objeto de alto interés por parte de la cooperación para el desarrollo que reconoce que el conocimiento es un bien público internacional prioritario en las agendas globales que orientan

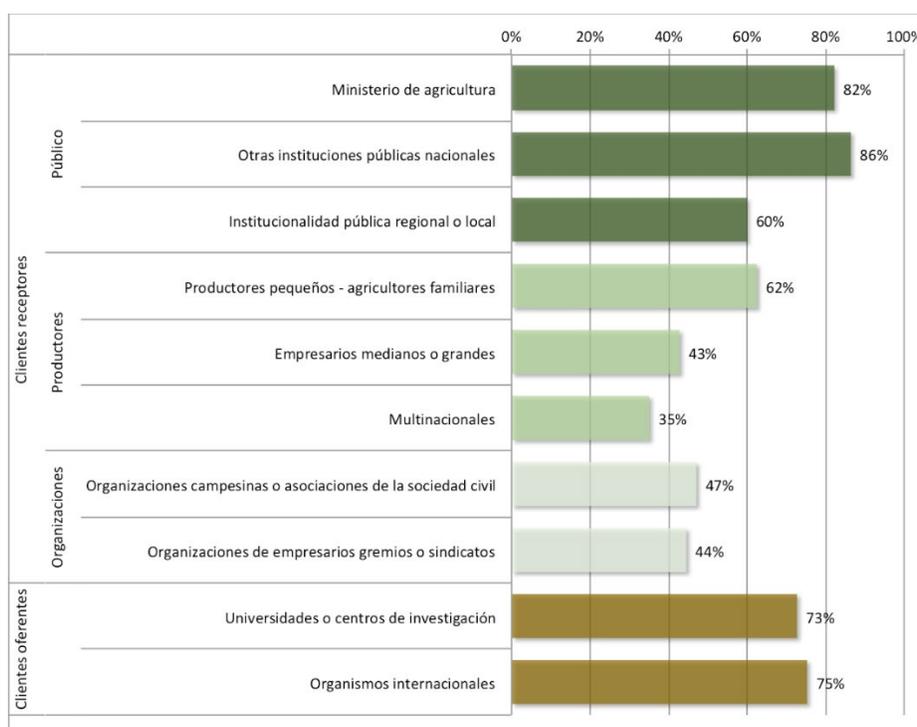
las inversiones de los Estados aportantes –donantes–. Esto les convierte en un tercer cliente que actúa como impulsor y apoyo de los procesos de innovación.

### **Economía colaborativa como modelo de financiamiento de la gestión de conocimiento**

La lógica de una economía colaborativa, indica un ambiente que integra a estos tres tipos de clientes, como se aprecia en el esquema anterior, que refleja una estructura de integración de los actores de un sistema de innovación. Un escenario con protagonistas de carácter internacional y global, donde fluyen bienes públicos internacionales de conocimiento, traducidos en innovación, en soluciones de procesos de innovación, más precisamente. Esas soluciones son el producto ofrecido –integrado y contextualizado– por el IICA, producto concreto y altamente especializado dentro del universo de la Gestión del Conocimiento. Los receptores de la innovación, los oferentes de conocimiento y los gestores de cooperación para su realización constituyen clientes interesados que estarán dispuestos a pagar por los beneficios recibidos de esta plataforma.

### **Cientes con los cuales interactuamos hoy**

#### **Actores con los cuales los técnicos del IICA tienen acciones, 2019**



Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020

La realidad de la práctica actual del IICA en sus servicios de cooperación, muestra una clientela diversificada, estableciendo vínculos con actores de cada grupo de clientes mencionados. Lo que

significa que existen antecedentes importantes sobre los cuales soportar una estrategia de plataforma.

### **Tipo de Cliente Receptor: responsables de políticas públicas**

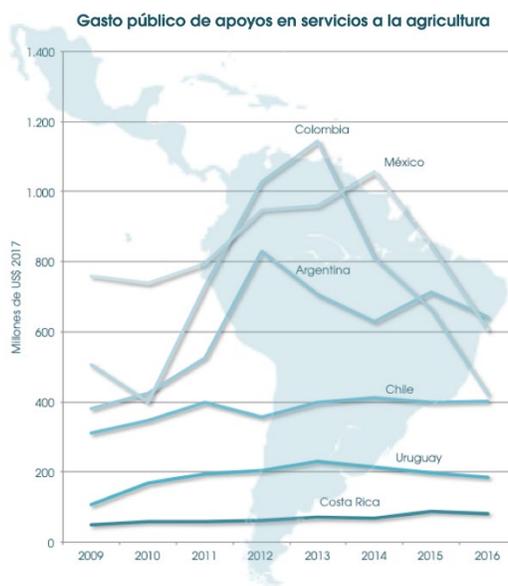
Los 34 Estados Miembros del IICA realizan esfuerzos para apoyar su agricultura y alcanzar el bienestar rural por medio de políticas públicas en las cuales invierten recursos fiscales, institucionales, técnicos y humanos de una significativa dimensión.



Fuente: BID, Agrimonitor, 2020

Las siguientes cifras, que permiten ver la dimensión de las inversiones para financiar las políticas para la agricultura y el desarrollo rural, indican el escenario fiscal en donde se encuentra el mercado al cual tiene que acceder el IICA.

Los recursos que capta el IICA hoy, provienen, casi exclusivamente, de este universo de inversión pública, del cual capta entre cuotas ordinarias y proyectos de cooperación técnica, cerca del 1.4% del componente de servicios a la agricultura y el 0.4% del apoyo total a la agricultura.



Fuente: BID, Agrimonitor, 2020

Los apoyos activos a la agricultura constituyen el corazón de la política pública que busca impulsar las tendencias que favorecen el crecimiento del sector y contrarrestar las que son negativas, por medio de intervenciones que le permiten sus facultades e instrumentos. Es este el campo donde la cooperación del IICA es crítica y donde se da su mayor aporte potencial. Dentro de esas estrategias, la inversión pública destinada a acciones ligadas al conocimiento –que es el negocio del IICA– viene aumentando hasta alcanzar en 2017 cerca de 7 mil millones de dólares de inversión pública en la Región.



Fuente: BID, Agrimonitor, 2020

**Tipo de Cliente Receptor: productores rurales**



El sector agropecuario de América Latina y el Caribe se compone de

**21 millones de explotaciones**  
de las cuales son cerca de

**17 millones de agricultores familiares**

Fuente: FAO, FAOSTAT, 2020

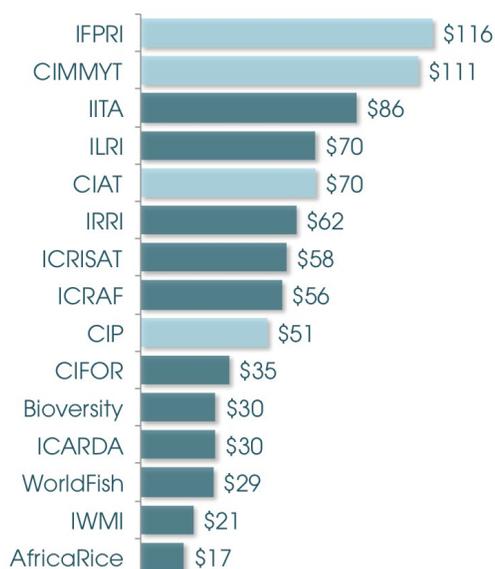
*El sector productivo agrícola y agroalimentario de América Latina y el Caribe es el target de la acción institucional del IICA, tanto como sujeto del desarrollo agropecuario –primer mandato de la Convención–, como por su papel instrumental para alcanzar el bienestar rural –segundo mandato de la Convención–. Esto le proporciona a la actuación del IICA su marco dentro del desarrollo económico y su primera responsabilidad es contribuir a incrementar la productividad, rentabilidad, competitividad, resiliencia y generación de externalidades positivas del sistema productivo agropecuario y agroalimentario.*

*Esto significa que el IICA tiene un horizonte de intervención de un sector económico compuesto por 21 millones de explotaciones y una producción de 486 mil millones de dólares en 2018. Esa es la dimensión del objetivo de la acción del Instituto, de este tamaño es su mandato y su razón de ser.*

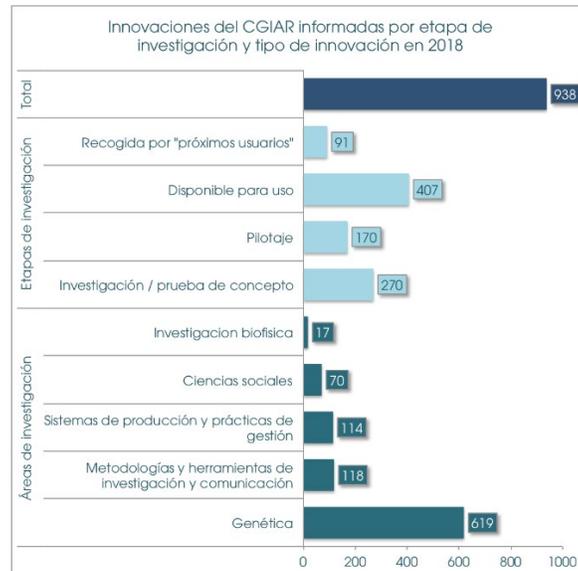
*Es claro que no es posible pensar en un modelo de intervención que alcance directamente a los productores, por ello el modelo de cooperación debe ser obsesivo en mecanismos de escalamiento y multiplicadores de actuación. En términos de mercado la gran pregunta es en cuánto se valora –monetariamente– la contribución del IICA a ese monumental sector, y, por tanto, cuál es la cuota de mercado –ingresos monetarios captados para financiar acciones– que debe y puede alcanzar. Esta estimación, dará una señal de productividad institucional, y una dimensión de la contribución que el sector privado podrá hacer al desarrollo de la Plataforma para la Innovación del IICA.*

#### **Tipo de Clientes Oferentes: Centros Internacionales de Investigación**

*Presupuesto de los centros internacionales de investigación en 2018*  
Millones de US\$



*Fuente: CGIAR, Anual Report, 2018*



Fuente: CGIAR, Anual Report, 2018

*El sistema internacional de centros de investigación, articulado por el Consorcio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola, CGIAR, constituye una fuente indiscutible de bienes públicos internacionales de conocimiento, lo que los ubica en la misma cadena de valor que el IICA ha inscrito su actuación. Los centros de investigación cubren áreas especializadas en el campo de maíz, trigo, papa, agricultura tropical y políticas alimentarias, en los centros localizados en América (CIMMYT, CIP, CIAT e IFPRI); y pesca, arroz, ganadería, agroforestería, forestería, cultivos en trópicos semiáridos, agricultura en zonas secas y agua (WORLD FISH, IRRI, ILRI, ICRAF, CIFOR, ICRISAT, ICARDA, IWMI e IFPRI) en otros continentes, pero todos ellos con cobertura global.*

*Dimensión de las agendas de investigación internacional en la agricultura donde se generan los conocimientos especializados más cercanos al concepto de bienes públicos internacionales.*

#### **Tipo de Clientes Oferentes: Universidades**

*Las universidades constituyen una de las más importantes instituciones de conocimiento y su producción académica, científica y tecnológica les convierte en actores claves de la Gestión del Conocimiento. La plataforma para la innovación del IICA le puede ofrecer a las universidades canales efectivos para las funciones de extensión y vinculación universitaria, convirtiéndolas en clientes potenciales de los servicios de cooperación. Específicamente, el IICA crea canales que aumenten la efectividad de los procesos de transferencia tecnológica en proceso de innovación en acciones ligadas a las agendas de cooperación técnica en agricultura y bienestar rural en los Estados Miembros.*

#### **Tipo de Clientes Oferentes: Industria de desarrollo tecnológico**

*La industria de desarrollo tecnológico agropecuario es un actor determinante de los procesos de innovación en el sector. El sector privado provee soluciones tecnológicas en una amplia variedad de*

*necesidades del sector y evoluciona aceleradamente en el desarrollo de soluciones ligadas a la revolución digital que sacude la producción, el empleo y las prácticas productivas y comerciales. Este sector ofrece tecnología que busca elevar la productividad agropecuaria, pero igualmente tiene desafíos frente a una mejor gestión de los recursos naturales, sostenibilidad y equidad.*

*La tendencia actual de las políticas públicas hacia el desarrollo de Sistemas Nacionales de Innovación Agropecuaria, refuerza el papel del sector privado en componentes tercerizados de desarrollo tecnológico y asistencia técnica, lo que le confiere a plataformas de innovación como las que puede ofrecer el IICA, un alto valor para esta industria. El IICA ofrece al sector privado de desarrollo tecnológico oportunidad de una mayor integración con el desarrollo de las políticas sectoriales y de la institucionalidad que las implementa.*

*El estímulo a la inversión privada en el desarrollo tecnológico es una prioridad estratégica de los Estados Miembros y el IICA debe profundizar las relaciones con los sectores líderes de desarrollo tecnológico, avanzando en el impulso que le ha imprimido en los dos últimos años.*

### **Tipo de Clientes Oferentes: El universo del intercambio de conocimiento experto**

*El conocimiento acumulado por personas, grupos, comunidades, cadenas productivas, instituciones o territorios crea espacios o referentes expertos que se expresan en prácticas de enorme solidez y rigor, que se adquiere un incalculable valor epistemológico al ser sistematizado y compartido. Las lecciones aprendidas, las buenas prácticas o las experiencias acumuladas son fuente inagotable de aprendizajes y de transferencia de soluciones en forma de procesos de innovación. Particularmente, este conocimiento tiene un alto valor por su componente práctico, aplicado y contextualizado, provenientes de modelos probados –exitosos o fracasados– que contribuyen a fortalecer el ciclo de Gestión de Conocimiento en forma tan importante como el desarrollo científico y tecnológico. Esta es una oferta inmensa de conocimiento experto - conocimiento práctico de altísimo valor para la conformación de un portafolio de soluciones de innovación.*

*Este conocimiento ha sido la base de la cooperación entre pares, cualquiera sea su naturaleza institucional, que demanda espacios que favorezcan estrategias de aprendizaje a partir de las experiencias de otros, en condiciones comparables. Tanto quienes tienen interés en conocer cómo hacen otros, como quienes quieren comunicar cómo lo hace ellos, se constituyen en demanda a una plataforma para la innovación.*

### **Terceros clientes: Cooperación para el Desarrollo**

*Un tercer segmento de clientes con demandas potenciales de los servicios de cooperación de la Plataforma para la Innovación del IICA, está conformado por el amplio marco de la Cooperación para el Desarrollo. Este universo, amplio y complejo –en profundo proceso de ajuste–, se encuentra soportado en los principios de solidaridad e integración que forman parte del marco institucional global y regional. El eje central es el sistema internacional surgido después de la Segunda Guerra Mundial y que se compone de: las Naciones Unidas, su Asamblea General y su sistema interagencial; los diferentes mecanismos de fondos para el financiamiento de las agendas globales acordadas en este marco; las instituciones de Breton Wood para la financiación del desarrollo; la banca multilateral para el desarrollo de carácter regional; los organismos regionales y hemisféricos, con*

*sus órganos especializados; y los compromisos globales de los países que conforman el Comité de Ayuda para el Desarrollo, CAD, consignados en múltiples acuerdos internacionales.*

*El IICA forma parte de este sistema global en su carácter de organismo multilateral regional especializado, lo que significa que su naturaleza, jurisdicción, relacionamientos y ámbito de acción corresponden a este universo.*

### **Marco para la cooperación internacional en el cual el IICA tiene servicios para ofrecer**



*La lógica de la cooperación internacional va mucho más allá de apoyos financieros a países con menor nivel de desarrollo.*

*Se trata de una apuesta de la humanidad para encontrar instituciones que les permita que la creciente agenda de temas internacionales y globales, que superan y hacen estrechas las fronteras nacionales, encuentren un modelo de gobernanza que garantice la paz mundial, el bienestar social, el progreso y la sostenibilidad ambiental.*

*Se trata de un intento por concretar una utopía. El PMP trae un epígrafe que ilustra perfectamente este punto:*

*"Nada ocurre sin los seres humanos y nada perdura sin instituciones"*

*Frase de Jean Monnet, quizá el más visionario y utópico luchador por lograr que la Europa destruida tuviera capacidad de creer en la necesidad de un sistema internacional soportado en la confianza de las Partes en instituciones supranacionales.*

*El IICA debe entender que este marco es una realidad de la cual forma parte y que le exige un papel activo como protagonista. Si este sistema no ha sido suficientemente favorable a su agenda, ese protagonismo debe manifestarse en representar a los Estados Miembros para que esto cambie.*

*El IICA es el actor estratégico que ellos tienen para fortalecer este sistema en el campo de la agricultura y el bienestar rural de América, por ello el IICA debe establecer estrategias para incorporar la cooperación para el desarrollo como actor clave de su gestión.*

*Decenas de gobiernos de países donantes –desarrollados y emergentes– han constituido un complejo sistema de contribuciones al desarrollo que se basa en el principio de corresponsabilidad.*

*No se trata de principios de solidaridad filantrópica –aún cuando la involucra– sino el reconocimiento de que el futuro de la humanidad depende del esfuerzo de todos; que no es posible sostener bolsas de riqueza en un planeta con altos grados de marginación; y que es un objetivo común alcanzar la equidad y sostenibilidad como propósito común de todas las naciones.*

*Se reconoce que alcanzar el desarrollo sostenible es una responsabilidad compartida, pero diferenciada, lo que interpreta la cooperación para el desarrollo, como una responsabilidad y no solo una ayuda.*

*Los diferentes mecanismos de cooperación han creado un complejo sistema que el IICA debe conocer cabalmente y establecer protocolos de gestión y estrategias explícitas para navegar, contribuir y participar intensamente.*

*Durante las últimas décadas, la clasificación de los países ha determinado que la mayor parte de los países latinoamericanos y caribeños haya pasado a niveles de ingreso medio, lo que les hace menos prioritarios en la recepción de ayudas. Sin embargo esto no implica que salgan del sistema sino que cambian las modalidades de apoyo. Se reduce enormemente la ayuda humanitaria o alimentaria, pero se incrementan otros mecanismos, particularmente los financieros, comerciales y de inversión externa.*

*En el mundo se aplicaron 150 mil millones de dólares en 2018. Solo el 6% llega a la Región, menos del 4% en ayuda humanitaria o alimentaria, pero el 8% de la cooperación técnica, que significa más de mil millones de dólares en 2018.*



*Fuente: OCDE, Base de datos de cooperación para el desarrollo, 2020*



Fuente: OCDE, Base de datos de cooperación para el desarrollo, 2020



Fuente: OCDE, Base de datos de cooperación para el desarrollo, 2020

## Terceros clientes: Cooperación Sur-Sur y Triangular



Fuente: SEGIB, Imagen tomada del Informe sobre la Cooperación Sur-Sur 2018 en Iberoamérica.



Fuente: SEGIB, Imagen tomada del Informe sobre la Cooperación Sur-Sur 2018 en Iberoamérica.

*La cooperación horizontal realizada entre países latinoamericanos es de creciente importancia y, por su naturaleza, está íntimamente ligada con la actividad de cooperación del IICA.*

*Forma parte esencial de los procesos de integración y es un reconocimiento más de la importancia de las agendas supranacionales, que impulsan los Estados Miembros.*

*La cooperación bilateral entre países de América Latina está soportada en acciones de muy diverso orden a nivel nacional y territorial que se realiza por medio de canales cada vez más formalizados, por medio de políticas explícitas de cooperación, que han venido desarrollando estructuras potentes de instituciones de cooperación.*

Países como México, Brasil, Colombia, Peru, Chile o Argentina son ejemplos de estructuras de Agencias de Cooperación que cumplen un papel muy importante en la cooperación.

La Plataforma para la Innovación del IICA cumple con los atributos que demanda una cooperación de este tipo, proporcionando vehículos idóneos para fortalecer los intercambios entre países.

Este es un espacio donde el IICA debe tener un papel preeminente.



Fuente: SEGIB, Imagen tomada del Informe sobre la Cooperación Sur-Sur 2018 en Iberoamérica.



Fuente: SEGIB, Imagen tomada del Informe sobre la Cooperación Sur-Sur 2018 en Iberoamérica.

*La cooperación triangular, como componente de la cooperación horizontal, permite que un país de América Latina como oferente, un país u organismo donante como segundo oferente y un país de América Latina como receptor desarrollen proyectos de cooperación donde el IICA puede actuar como articulador, respondiendo a una significativa demanda por intercambios y rutas de aprendizaje. Es una de las modalidades más interesantes para la idea de un IICA que funciona como Plataforma ya que proporciona mecanismos de cooperación que involucra, de forma estructurada, la cooperación para el desarrollo y las políticas públicas en un entorno de integración regional.*