

## **Estructura de servicios de cooperación del IICA**

*Calidad en el servicio no es lo que tú das. Es lo que el cliente recibe  
Claridad en el servicio no es lo que tú ofreces. Es lo que el cliente percibe*

*Peter Drucker*

*Los clientes del IICA deben contar con una oferta de servicios que presente un portafolio claro, preciso y de alta capacidad de respuesta. Esto implica un esfuerzo notable de focalización –combate a la dispersión– y desarrollo de inteligencia comercial. La agenda institucional, tanto en términos temáticos, como en modalidades de cooperación, debe priorizar y establecer una narrativa de servicios, que le diferencia por medio de una bandera –causa mayor–, tal como se define en la estrategia comercial.*

*La coyuntura actual impone agendas que respondan a la necesidad de brindar sostenibilidad a los sistemas agroalimentarios del mundo, por medio de acciones que garanticen resiliencia, basada en capacidades adaptativas a los choques económicos y ambientales que los puedan afectar. El PMP proporciona el marco programático que permite articular un amplio conjunto de dimensiones en el propósito de alcanzar esta resiliencia. Los próximos años –lo que falta de esta administración del IICA, y la siguiente, sin duda–, estarán marcados por la búsqueda de soluciones que permitan responder al profundo choque actual y enfrentar las consecuencias de la más fuerte crisis de las últimas décadas. Son tiempos de resiliencia.*

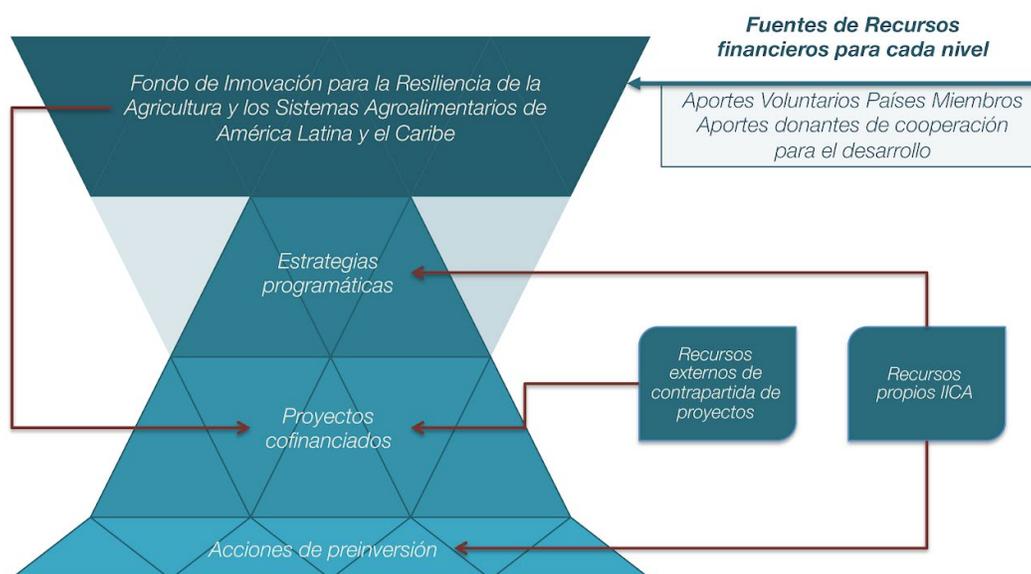
*Con el propósito de integrar la misión, visión, estrategia y acción institucional en un propósito unificador, la resiliencia, se propone establecer una estructura basada en un modelo integrado de acciones y recursos financieros. Para ello se proponen los siguientes fundamentos de la estrategia:*

**1 Unidad de propósito de toda la cooperación dentro de Estrategias Programáticas.** *Todas las acciones –proyectos– institucionales deben alcanzar coherencia y sincronía en una única línea programática de prioridades institucionales, adecuadas a las condiciones particulares de los entornos regionales o nacionales de gestión, pero manteniendo una unidad plena con los lineamientos institucionales. Nada se hace en el IICA que no responda al propósito común.*

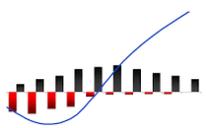
**2 Escalabilidad y replicabilidad de las acciones, sobre un modelo de preinversión.** *Todas las acciones de cooperación del IICA deberán contar con un protocolo táctico de preinversión, que garantice la escalabilidad y replicabilidad de las acciones que se quieran emprender. Nada se hace en el IICA que no sea escalable o replicable por medio de acciones que deben contar con viabilidad institucional y financiera. Se debe contar con un 'umbral de impacto' –nivel por debajo del cual las intervenciones carecen de relevancia por su bajo impacto– y aplicarlo como criterio de elegibilidad de actuaciones institucionales.*

**3 Creación de un Fondo para la cofinanciación de los proyectos de servicios de cooperación.** *El financiamiento de las agendas de cooperación corresponden a una única estrategia de fondeo complementario y multiplicador en forma escalar. Acciones de preinversión ligadas a proyectos cofinanciados con las contrapartes, a su vez, ligados a programas gestionados hemisféricamente y, a su vez, ligados a un gran paraguas de un Fondo que soporte la estrategia macro.*

El siguiente modelo simplifica el esquema propuesto. La constitución de un Fondo de Innovación para la Resiliencia de la Agricultura y los Sistemas Agroalimentarios de América Latina y el Caribe, constituido con aportes de Estados Miembros –quienes serán los propietarios y promotores de la iniciativa–, y la canalización de recursos de cooperación internacional para el desarrollo de una amplia diversidad de fuentes donantes. Este Fondo apoyará el desarrollo de Estrategias Programáticas, complementando los recursos propios invertidos por el IICA en su desarrollo, de acuerdo con las prioridades temáticas y problemáticas para responder a las demandas de los países. Estas Estrategias estarán compuestas por portafolios de Proyectos Cofinanciados por con las partes interesadas, que suman a su objetivo. Y, en la base, un modelo de acciones de preinversión, adecuadamente formalizados y soportados en protocolos técnicos y sólida formación del recurso técnico.



### La idea de la preinversión



El objetivo central de la estrategia de prestación de servicios de cooperación técnica del IICA debe dar prioridad a los conceptos de escalamiento, réplica y multiplicador de la inversión en cooperación realizada por el Instituto y, también, por los Estados Miembros. Estos propósitos se alcanzan si se implementan mecanismos que permitan la captación de recursos financieros adicionales a los que, de forma regular, capta el IICA en su presupuesto.

Esto debe conducir a una estrategia de preinversión donde los recursos disponibles se conviertan en preinversión para el logro de proyectos o acciones de cooperación de mayor envergadura, cobertura e impacto. Su lógica es que el negocio no consiste en prestar más servicios para tener más recursos, sino tener más recursos para prestar más servicios.

*Los recursos no reembolsables de las instituciones financieras multilaterales constituyen un buen ejemplo de preinversión, ya que tienen entre sus objetivos, el de identificar oportunidades de acciones de cooperación financiera de mayor calado.*

*Se requiere un giro en la lógica de usar los recursos escasos en prestar servicios escasos a una demanda muy amplia, dando como resultado un impacto extraordinariamente reducido frente a la magnitud del mandato institucional. Los recursos escasos deberán convertirse en tareas de preinversión –palancas para la inversión–, entendiendo esta como una acción explícita, transparentemente acordada con las contrapartes, para canalizar recursos existentes o captar recursos nuevos, para proyectos que busquen la innovación en la agricultura y el bienestar rural.*

*Los recursos disponibles se deben convertir en apalancamiento de recursos para lograr proyectos con participación financiera de las contrapartes –cofinanciación–, que a su vez, van a apalancar recursos de los actores económicos y sociales que participan, haciendo que un recurso escaso, pueda alcanzar un alto impacto gracias a su capacidad multiplicadora.*

### **Modalidades de servicios de cooperación técnica**



#### **Gestión de proyectos**

*Tomando en consideración el enfoque de Plataforma para la Innovación, condiciones de la demanda, segmentación de los clientes y la estrategia comercial, se hace necesario ajustar las prioridades y formalización de los mecanismos de identificación, negociación, formalización, contratación y estimación de precios de los servicios que presta el IICA.*

*Para ello se requiere profundizar en la lógica de proyecto que tiene implementada el IICA, de forma que una unidad operacional, consolidada en un conjunto de acciones, recursos y objetivos conduzca siempre a un proyecto, con estimación de costos, indicadores de resultado y, lo más importante, coherencia con los propósitos misionales del Instituto.*

*La estructura del modelo propuesto, deberá contar con protocolos que garanticen la integración de los proyectos con los programas y los lineamientos del Fondo. Esto debe aplicar para todo tipo de proyectos, pero especialmente para los de cooperación que se desarrollan con recursos de los Estados Miembros.*

*La estimación de costos es un componente básico e ineludible que debe formar parte de las acciones institucionales, como prerrequisito de la acción. Pero al tiempo, se debe tener claridad de la estimación del precio que tendrá el servicio –en forma de proyecto–, con el cual se garantiza la sostenibilidad de la actuación, pero al tiempo, se revalida el verdadero interés y pertinencia de la contraparte. El precio no es un mecanismo de recuperación de costos –aún cuando lo permite–, sino que es la medida que orienta la oferta de servicios ya que expresa que tanto responde a la demanda.*

*La estimación de precios se puede hacer aplicando criterios similares a las que aplican instituciones públicas para la definición de tasas y contribuciones.*



### **Gerencia de Estrategias Programáticas**

*Las estrategias programáticas –programas– están definidos en los lineamientos estratégicos del IICA como los pilares integradores de orden político, conceptual y metodológico, integrando las agendas programáticas definidas en el PMP.*

*Cumplen un doble papel para garantizar la integralidad y unicidad de la Agenda Institucional; como responsables temáticos especializados del conjunto de acciones técnicas; y como de articuladores transversales.*

*No obstante, en la actualidad, estas funciones no se cumplen plenamente ya que carecen del pleno seguimiento y coordinación del conjunto de acciones y proyectos que realiza el Instituto. Particularmente carecen de un rol significativo en la mayor parte de las intervenciones de las oficinas nacionales y, muy especialmente, en los proyectos de cooperación técnica adelantados con recursos de los Estados Miembros.*

*Los Programas deberán incorporar a sus agendas, mecanismos que les permita ampliar su injerencia en la totalidad de las acciones técnicas del IICA. Pero esto no se logra con la tarea directa y personal de los especialistas de Programa, sino son mecanismos de subordinación técnica por medio de protocolos, guías, orientaciones, entrenamiento y creación de criterios basados en una alta dosis de liderazgo técnico que coordine, dirija y se soporte en equipos técnicos que integren a la totalidad del recurso humano disponible en la institución –en la Sede y en las Oficinas Nacionales–.*

*En el modelo institucional y financiero que se ha propuesto, los Programas tendrán la responsabilidad de soportar la base técnica del Fondo; serán los responsables de los vínculos con las redes de instituciones científicas internacionales que actuarán como clientes oferentes en el modelo de Plataforma; y soportarán y dotarán de contenido las estrategias comunicacionales y promocionales del Instituto.*



### **Gestión del Fondo**

*En el marco de la institucionalidad internacional para el desarrollo, se ha aplicado repetidas veces la estrategia de impulsar causas estructurales por medio de Programas de largo alcance, para lo cual se han desarrollado mecanismos de financiamiento con capacidad de integrar un amplio conjunto de acciones y proyectos en un objetivo común.*

*Estos mecanismos toman la figura de Fondos que actúan como fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo; evitan la excesiva dispersión de recursos de cooperación, cuando se aplican con lógica exclusiva de proyectos o acciones individuales; brindan a los donantes oportunidades de asignación de recursos con focalización y pertinencia mayor; reduce los costos de transacción de los procesos de gestión de la cooperación; y proporciona escenarios que facilitan la asignación de contrapartidas de diversos actores en temas prioritarios.*

*Los temas prioritarios de la agenda global están respaldados por Fondos especializados –Fondo Verde, Fondo de Adaptación, Fondo de Inversión en el Clima, Global Environmental Facility, Fondo Especial de Cambio Climático, Fondo de Países Menos Desarrollados, Fondo de Implementación del Protocolo de Nagoya, entre otros–, de la misma forma que existen Fondos regionales –como el caso de Fontagro–.*

*El IICA tiene la oportunidad de configurar un ambicioso Programa de Innovación para la Resiliencia de la Agricultura y los Sistemas Agroalimentarios del hemisferio, que integre soluciones para responder a las necesidades de la Región para fortalecer la capacidad de respuesta frente a choques como el actual. Para su desarrollo los Estados Miembros constituirán un Fondo y gestionarán mancomunadamente aportes propios; recursos provenientes de la Cooperación para el Desarrollo; donantes privados; y otros Fondos Globales.*



### **Cooperación horizontal y triangular**

*La Cooperación Horizontal, en particular la que se desarrolla bajo la modalidad Sur-Sur constituye una estrategia de enorme importancia en la región y forma parte de la naturaleza de la cooperación que presta el IICA.*

*Si bien, son múltiples las acciones y proyectos de cooperación horizontal que forman parte de la agenda del IICA, tan solo una tercera parte de los técnicos reporta acciones de cooperación horizontal y no se tiene un plan específico para adelantar cooperación triangular con recursos de países u organismos donantes, más allá de los realizados en eventos apoyados por el mismo IICA.*

*Es importante que se establezca un proceso formal, explícito de gestión de proyectos y acciones de cooperación horizontal que conduzca a una oferta concreta a los Estados Miembros para promover, coordinar y gestionar la cooperación horizontal.*

### **De los instrumentos y modalidades de cooperación en operación actual**

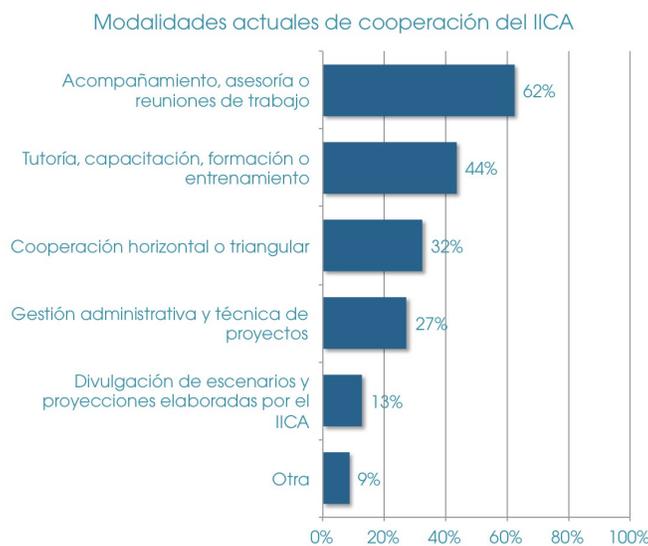
*Los servicios de cooperación del IICA se expresan principalmente en acciones de fortalecimiento institucional, incluyendo desarrollo de capacidades, actividades a las cuales se dedica más del 66% de los miembros del cuerpo técnico. En contraste, acciones de carácter más estructural como planeación, apoyo en inversiones o políticas públicas comprometen a menos del 30% de los técnicos. El caso de gestión de proyectos, involucra a un 47%, pero es necesario reconocer que una alta*

proporción de este esfuerzo se dedica actividades administrativas o de interventoría, y no necesariamente a aportes de diseño o evaluación técnica.

Los instrumentos que se privilegian son los relacionados con acciones de acompañamiento; asesoría; participación y coordinación de reuniones de trabajo; y conformación de equipos. Las otras modalidades de cooperación son menos. Formación y capacitación ocupa al 44% de los técnicos. En cambio, la cooperación horizontal o triangular, o la divulgación de escenarios y proyecciones son modalidades de muy baja frecuencia en las agendas de los técnicos.



Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020



Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020