



Cuadragésima Segunda Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo

## **Propuesta de ajustes al Plan de Mediano Plazo (PMP)-Rev.1**

IICA/CE/Doc. 736 (22) - original: español

San José, Costa Rica  
19-20 de julio de 2022



# PLAN DE MEDIANO PLAZO PARA EL PERÍODO 2022-2026

<b>I.</b>	<b>EL PLAN DE MEDIANO PLAZO (PMP) 2018-2022.....</b>	<b>4</b>
	<i>Logros alcanzados a partir de la implementación del PMP 2018-2022 .....</i>	<i>6</i>
<b>II.</b>	<b>ESCENARIO PARA LA ACCIÓN DEL IICA.....</b>	<b>8</b>
	<i>El cambio en la inserción de la agricultura en la economía y la sociedad.....</i>	<i>10</i>
	<i>La jerarquización de la acción climática en relación con la agricultura y los sistemas agroalimentarios .....</i>	<i>13</i>
	<i>La aceleración de los procesos de innovación tecnológica .....</i>	<i>15</i>
	<i>Retos y oportunidades para la gobernanza y la institucionalidad .....</i>	<i>16</i>
<b>III.</b>	<b>LA PROPUESTA DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA EL PERÍODO 2022-2026</b>	
	<b>17</b>	
	<i>Declaraciones estratégicas.....</i>	<i>18</i>
	<i>El modelo de negocios.....</i>	<i>18</i>
	<i>La propuesta de cooperación técnica .....</i>	<i>19</i>
	<i>Observatorio de Políticas Públicas para los Sistemas Agroalimentarios (OPSAA).....</i>	<i>20</i>
	<i>Coalición para el Fortalecimiento de Capacidades para la Transformación de los Sistemas Agroalimentarios.....</i>	<i>21</i>
	<i>Programas .....</i>	<i>21</i>
	<i>Las iniciativas interdisciplinarias de cooperación técnica.....</i>	<i>29</i>
	<i>Proyectos y recursos externos.....</i>	<i>29</i>
<b>IV.</b>	<b>ESTRATEGIA DE RELACIONES EXTERNAS .....</b>	<b>30</b>
<b>V.</b>	<b>COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL .....</b>	<b>32</b>
<b>VI.</b>	<b>SERVICIOS CORPORATIVOS .....</b>	<b>33</b>

## **INTRODUCCIÓN**

- 1 Los planes de mediano plazo (PMP) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) propuestos por su Director General y aprobados por sus órganos de gobierno tienen la finalidad de brindar las orientaciones estratégicas para el desarrollo de las actividades de cooperación técnica que realiza el Instituto. En este sentido, se plantea establecer al PMP 2022-2026 como un plan actualizado y ajustado que da continuidad al PMP 2018-2022, el cual le ha permitido al Instituto ofrecer una adecuada respuesta a las demandas de cooperación de los países, alcanzar logros significativos en su gestión institucional, posicionar a la agricultura de las Américas y al IICA en las discusiones globales y avanzar adecuadamente hacia una institución que obtiene más resultados con menos recursos. Los ajustes que se plantean en este documento se han realizado a la luz de los principios con los que el Instituto desarrolla sus actividades de cooperación, y considerando que en 2022 el IICA cumple 80 años de trabajar por la agricultura y los territorios rurales de las Américas.
- 2 El PMP para el período 2018-2022 impulsó una modernización institucional dirigida a aprovechar las oportunidades implícitas en el entorno de la época, así como a resolver, bajo una visión constructiva y optimista y mediante una adecuada gestión, las limitaciones y dificultades que enfrentaba el Instituto. En este sentido, planteó al IICA como una organización abierta y dinámica que promueve la acción colectiva, que desde las Américas mira al mundo, que se proyecta hacia el futuro y que tiende puentes para unir actores, temas, países, regiones, subregiones y continentes.
- 3 Se considera apropiado y pertinente adecuar el PMP a los cambios ocurridos en el contexto mundial en los últimos años, aprovechando las lecciones y los aprendizajes generados durante la implementación del plan previo, introduciendo mejoras que permitan consolidar las importantes transformaciones institucionales en curso y reconociendo que, más allá de las metas y los objetivos alcanzados durante este período, se hace necesario, oportuno y conveniente consolidar los logros alcanzados.
- 4 Este documento está organizado en siete capítulos, incluida esta Introducción. En el segundo capítulo se presenta un panorama general sobre el PMP 2018-2022 y sus principales logros. En el tercero se abordan los principales aspectos de los nuevos escenarios por considerar, mientras que en el capítulo IV se describe la propuesta de cooperación técnica del Instituto para el período 2022-2026. En los capítulos V, VI y VII se abordan los servicios corporativos, las relaciones externas y la estrategia de comunicación.

### **I. EL PLAN DE MEDIANO PLAZO (PMP) 2018-2022**

- 5 La orientación estratégica principal del período 2018-2022 fue convertir al IICA en una institución que está enfocada en servir a sus países miembros, que gestiona el conocimiento, que promueve el diálogo entre países y actores relevantes de los sistemas agroalimentarios, que establece alianzas estratégicas y que mejora la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

- 6 El propósito fundamental del PMP 2018-2022 fue construir una visión renovada de la cooperación técnica, en respuesta a las oportunidades, los desafíos y los compromisos de los países de las Américas. Se establece que la misión del Instituto 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”.
- 7 Además, se fija la siguiente visión del IICA: “Ser una institución moderna y eficiente apoyada en una plataforma de recursos humanos y procesos capaces de movilizar los conocimientos disponibles en la región y el mundo para lograr una agricultura competitiva, inclusiva y sostenible, que aproveche las oportunidades para contribuir al crecimiento económico y el desarrollo y que promueva un mayor bienestar rural y un manejo sostenible de su capital natural”.
- 8 El plan establece las bases sobre las cuales el Instituto apoya a los Estados Miembros en su búsqueda del desarrollo agrícola sostenible y del bienestar rural. Se introducen ajustes sobre la visión institucional, dándole énfasis a la cooperación técnica dirigida a responder a las demandas de los países miembros, en el marco de los siguientes objetivos estratégicos: i) aumentar las contribuciones del sector agropecuario al crecimiento económico y al desarrollo sostenible; ii) contribuir al bienestar de todos los habitantes en los territorios rurales; iii) mejorar el comercio internacional y regional de los países de la región; y iv) aumentar la resiliencia de los territorios rurales y los sistemas agroalimentarios al cambio climático mediante esfuerzos dirigidos a su prevención y mitigación.
- 9 Para ello, se propuso e implementó la transformación del modelo de cooperación técnica, a partir de un conjunto de principios rectores que guían la gestión focalizada en cinco programas técnicos de acción hemisférica: 1) Bioeconomía y Desarrollo Productivo; 2) Desarrollo Territorial y Agricultura Familiar; 3) Comercio Internacional e Integración Regional; 4) Cambio Climático, Recursos Naturales y Gestión de Riesgos Productivos; y 5) Sanidad Agropecuaria, Inocuidad y Calidad de los Alimentos, así como en dos ejes transversales: 1) Innovación y tecnología, y 2) Género y juventud. También se definen las modalidades y los instrumentos de la cooperación técnica y se establecen las agendas de cooperación nacionales, regionales y hemisféricas, construidas con base en las demandas de los actores de la agricultura y la vida rural, como el esquema de ejecución mediante el cual el IICA brinda sus servicios de cooperación a los países.
- 10 Este esquema se ha complementado con una estrategia de relacionamiento y vinculación con tres componentes. El primero se dirige a promover la organización de redes y alianzas estratégicas que refuercen la acción colaborativa con otras agencias internacionales, apuntando a desarrollar una base de conocimientos compartidos, a potenciar las acciones conjuntas interagenciales de cooperación técnica y a promover la cooperación horizontal. El segundo componente se focaliza en el desarrollo de capacidades institucionales y busca posibilitar el incremento en la captación y ejecución técnica de recursos externos adicionales al fondo regular, por medio de la formulación de proyectos y propuestas de desarrollo presentados ante gobiernos, donantes internacionales, fondos e instituciones financieras internacionales. El tercero se propone la organización de redes técnicas para movilizar el recurso humano disperso en la región en función de acciones de cooperación técnica específica.

- 11 En el marco del proceso de transformación institucional impulsado por el PMP 2018-2022, se ha generado un marco operacional para los servicios corporativos que facilita la provisión de cooperación técnica de una forma más flexible y atenta a las demandas y las necesidades reales de los países miembros. Dicho marco contempla la aplicación de una estrategia dirigida a mejorar la estructura interna del Instituto, los procesos administrativos, la gestión del talento humano, los servicios de soporte tecnológico de información y comunicación y la forma de brindar apoyo a la ejecución de las acciones de cooperación técnica.

### **Logros alcanzados a partir de la implementación del PMP 2018-2022**

- 12 A continuación, se presentan algunos logros alcanzados por el IICA como resultado de la implementación del PMP 2018-2022, los cuales servirán de punto de partida para su actualización de cara al período 2022-2026:
- 13 ***El Instituto se ha constituido en una plataforma de gestión de conocimiento*** que retroalimenta y amplía las acciones de cooperación técnica. Desde que en 2018 se inició la implementación del PMP, el IICA ha desarrollado más de 850 acciones y proyectos hemisféricos, regionales o nacionales de cooperación técnica en diversos temas vinculados con los programas técnicos y ejes transversales. Además, ha impulsado por sí solo, o en asociación con instituciones y personalidades globales, iniciativas de impacto sobre bienes públicos regionales, tales como la iniciativa Suelos Vivos de las Américas (LiSAM), la Misión Agricultura Digital en Acción (ADA) y el Programa de Digitalización de las Cooperativas de las Américas. Asimismo, se ha establecido la Red de Embajadores de Buena Voluntad y las Cátedras IICA, tendientes a vincular al Instituto y sus actividades con personalidades destacadas del mundo académico, empresarial y político de los sistemas agroalimentarios de las Américas. Por otra parte, se ha puesto en marcha un programa de formación y capacitación del talento humano, el cual incluye estancias profesionales y pasantías (que incorpora 150 jóvenes profesionales a los quehaceres del agro); se han realizado eventos de capacitación virtual en diversos temas relevantes sobre agricultura, desarrollo rural y recursos naturales, en que han participado más de 100 000 personas de 80 países, de las cuales 40 000 se han certificado; y se han sistematizado 67 experiencias, lecciones y buenas prácticas transferibles y escalables de interés para los países miembros.
- 14 ***El IICA intensifica mecanismos de diálogo para la acción colectiva***, por medio de la promoción, la coordinación y la provisión de apoyo a más de 40 reuniones y diálogos hemisféricos y subregionales de ministerios y secretarías de agricultura. Se cooperó, brindó apoyo y reforzó el compromiso con la institucionalidad de coordinación agrícola regional: el Consejo Agropecuario del Sur (CAS), el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC), la Comunidad del Caribe (CARICOM), la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS) y la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Se promovió la participación, el diálogo y el logro de acuerdos respecto a posiciones comunes de los países de las Américas en los encuentros, las conferencias y las cumbres convocadas a nivel mundial. Deben destacarse las acciones del Instituto relacionadas con la Conferencia Mundial sobre los Sistemas Alimentarios 2021, convocada por la Organización de las

Naciones Unidas (ONU), donde se logró establecer una posición común alrededor de 16 mensajes claves formulados desde la perspectiva de la agricultura de las Américas. Igualmente se apoyó y acompañó a los 34 países miembros del IICA en las respectivas reuniones de las Conferencias de las Partes (COP) sobre Cambio Climático y sobre Diversidad Biológica. Asimismo, se han establecido espacios y mecanismos de consulta y asesoría a la Dirección General del Instituto, integrados por expertos y figuras notables y referentes en sus campos de trabajo que aportan amplitud a la visión estratégica institucional, tales como el Consejo Asesor de Alto Nivel de Seguridad Alimentaria (CASA) y el Comité Asesor en Comunicación para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria.

- 15 ***El IICA integrado y articulado***, a partir del establecimiento de alianzas estratégicas con más de 210 socios (124 convenios con instituciones públicas en 39 países, 15 acuerdos con instituciones financieras globales o regionales, 16 convenios con organizaciones y empresas relevantes del sector privado agroalimentario, 16 alianzas con organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales de carácter internacional, 16 sociedades con reconocidos centros de conocimiento del ámbito mundial) y a partir de la promoción del fortalecimiento y la consolidación de los siguientes mecanismos de cooperación técnica subregional, entre otros: el Programa Cooperativo de Investigación y Tecnología de la Región Norte (PROCINORTE), el Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur (PROCISUR), la Comisión Interamericana de Agricultura Orgánica (CIAO), el *Fondo* Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO) y el Foro Regional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (FORAGRO).
- 16 ***El Instituto afianza la gestión administrativa y financiera para mejorar su eficiencia***. Los esfuerzos y resultados en este campo han sido múltiples y son fundamentales para la transformación institucional en marcha, por medio de la gestión por resultados. Además, durante este período se logró estabilizar el flujo de caja institucional e impulsar la austeridad financiera, lo que permitió reorientar recursos desde los gastos operativos hacia las acciones de cooperación institucional. Por otra parte, se avanzó en el mejoramiento de la eficiencia en los procesos administrativos a partir de la reducción de los tiempos de respuesta (contratos, aprobación de proyectos, licitaciones, etc.), y se obtuvo una “opinión limpia” sobre los estados financieros auditados.
- 17 ***El IICA fortalece su talento humano***. Con el objetivo de establecer un sistema de gestión de desempeño, capacitación y desarrollo de habilidades de liderazgo, se ha aplicado una encuesta periódica institucional de clima y cultura organizacionales, dirigida a recabar la información necesaria y a establecer la línea de base para el desarrollo y la implementación de dicho sistema.
- 18 ***El Instituto cuenta con un renovado modelo de negocios***. A raíz de la pandemia de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19), que alteró las condiciones externas e internas del IICA, la transformación institucional se aceleró mediante un nuevo modelo de gestión cuya propuesta de valor enfatiza una plataforma de innovación para el desarrollo del sector agropecuario y el bienestar rural, que articule la gestión del conocimiento con las soluciones innovadoras y prioriza: i) la necesidad de crear capacidades institucionales para la prestación de servicios y ofrecer productos de cooperación con alta oportunidad, pertinencia, flexibilidad, calidad y proximidad; ii) la

consolidación de equipos técnicos idóneos para la integración de conocimientos; iii) el fortalecimiento de la red de oficinas que le brindan presencia hemisférica al Instituto; iv) la generación de una demostrada capacidad, eficiencia e idoneidad administrativa, jurídica y operacional; y v) el establecimiento de una red de alianzas con programas e instancias internacionales.

- 19 ***Un IICA que comunica más y mejor***, mediante una estrategia que ha integrado la comunicación y la información y que ha sido un potente instrumento de cooperación para la agricultura y sus actores, gracias a la cual la cantidad de usuarios de los contenidos técnicos generados por el Instituto se ha incrementado sustancialmente (de 1 millón a 10 millones de lectores). Se ha reforzado significativamente la presencia activa y dinámica en las redes sociales con contenidos informativos y educacionales, así como en los medios masivos de comunicación, donde se triplicaron las menciones del IICA. Además, se ha fortalecido la capacidad de influencia e incidencia comunicacional, lo que le ha permitido al Instituto proyectar a los sistemas agroalimentarios como altamente relevantes (en más de 35 países y 2 millones de vistas y 60 artículos publicados), a través de la Red de Comunicadores del Agro, los Embajadores de Buena Voluntad y las Cátedras IICA para la excelencia agrícola.
- 20 ***El Instituto se proyecta como una organización moderna con visión de futuro***, que promueve la innovación y la tecnología, que opera de manera interactiva y responsable con el medio ambiente y la sociedad rural y que promociona al agro y la ruralidad como fuentes de oportunidades y progreso. Para ello se ha establecido un conjunto de iniciativas que son referencias en el ámbito hemisférico: i) el Centro de Interpretación del Mañana de la Agricultura (CIMAG); ii) la casa típica rural (para construir un futuro sostenible, es preciso entender nuestras raíces); iii) el Fab-lab de la Agricultura, mediante el cual se instrumentan procesos de transformación digital y se optimiza el uso de la tecnología en beneficio de la agricultura de las Américas; iv) AgroArt, un museo de arte virtual que refleja la cultura del agro en las Américas; v) Homenaje musical a los héroes de la agricultura, que constituye un reconocimiento de la música popular a quienes cada día trabajan para que los alimentos lleguen a nuestras mesas; y vi) Somos Bandera Azul, iniciativa que promueve y establece una cultura institucional de sostenibilidad ambiental.

## **II. ESCENARIO PARA LA ACCIÓN DEL IICA**

- 21 En el PMP 2018-2022 se destacaban: i) los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adoptados en 2015 para guiar la agenda del desarrollo hacia 2030; ii) el debilitamiento del multilateralismo y el aumento del proteccionismo en un mundo multipolar, los cuales han generado impactos en el intercambio comercial agrícola; iii) la disminución de los recursos destinados a la ayuda oficial al desarrollo; y iv) el ciclo de la economía global después de la crisis financiera mundial de 2008-2009, con impulso de los países emergentes y las oscilaciones en los precios internacionales de los productos básicos. Se resaltaba, asimismo, el crecimiento exponencial de los procesos de transformación digital expresados en los avances de la agricultura digital y la biotecnología como bases para lograr la intensificación sostenible y minimizar los riesgos asociados al cambio

climático. Además, se destacaban el cambio climático y su impacto sobre la agricultura, así como la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) como objetivo de los países en el ámbito de las COP.

- 22 Estos aspectos continúan vigentes como componentes esenciales del escenario en que el Instituto desarrolla sus actividades, pero en los últimos cuatro años se han consolidado y profundizado ciertos desafíos de la agricultura mundial y de las Américas, los cuales deben ser reconocidos al delinear el accionar institucional para el período 2022-2026. Los principales temas son el posicionamiento de la agricultura en la economía y la sociedad, y particularmente de la bioeconomía y su circularidad como pilares de una visión del desarrollo sostenible enfocada en los sistemas agroalimentarios; la jerarquización de la acción climática y la aceleración de los procesos de innovación tecnológica, así como las consecuencias de estos cambios para la gobernanza y la institucionalidad; y las políticas públicas vinculadas a la agricultura y al fortalecimiento de alimentación y la seguridad alimentaria de las Américas.
- 23 El análisis de estos temas debe ser realizado en el contexto de una nueva geopolítica agroalimentaria, donde las Américas consolidan su posición en el comercio agrícola internacional y su papel estratégico para el logro de la seguridad alimentaria, nutricional y ambiental global. El comercio internacional abierto, transparente y basado en reglas multilaterales es central para contribuir a la seguridad alimentaria y lograr un sistema agroalimentario global eficiente. Dos eventos de dimensiones globales tienen implicancias directas para la agricultura y la alimentación: la pandemia de COVID-19 y la invasión de la Federación Rusa a Ucrania. En el caso de la pandemia citada, las medidas de contención sanitaria derivaron en una profundización de la caída que venía ocurriendo en la economía global, pero las respuestas de política y el progreso en la vacunación impulsaron un rebote económico durante 2021. La región fue de las más afectadas por la pandemia en términos sanitarios, económicos y sociales, con fuertes impactos en la seguridad alimentaria y los ingresos de los sectores más vulnerables, a lo que se suman importantes procesos migratorios entre los países del hemisferio, así como al interior de estos. En ese contexto, el precio de las principales materias primas agrícolas se recuperó rápidamente y superó los niveles prepandemia, a la vez que la actividad agropecuaria mostró una gran resiliencia.
- 24 La invasión de la Federación Rusa a Ucrania generó un conflicto de incierto desarrollo y una nueva situación de inestabilidad geopolítica, con implicancias en el funcionamiento de la economía global, el sistema financiero y el comercio internacional, entre otras áreas. En el corto plazo, los impactos han sido visibles en el comercio agroindustrial (aumentos de precios), en los mercados de energía (petróleo y gas), en algunos de los insumos que se utilizan en la producción de alimentos (fertilizantes) y en la logística. No es posible predecir, a estas alturas, la dinámica de los impactos políticos, económicos y comerciales que la actual situación tendrá en el mediano plazo, aunque es cada vez más notorio que habrá impactos duraderos que afectarán la geopolítica global y la de los alimentos, así como muchos de los procesos de transformación actualmente en curso, tales como la transición energética y los programas dirigidos a la disminución de las emisiones de GEI en la producción agrícola, entre otros. Esta situación refuerza la necesidad de establecer mecanismos de monitoreo de la situación como apoyo a una rápida y efectiva toma de decisiones, tanto en lo que

hace a las políticas nacionales como al posicionamiento conjunto de la región, dentro de los procesos futuros de reordenamiento de los mercados.

- 25 Frente al contexto de crisis, el accionar del IICA estará dirigido a apoyar a los países y contribuir a la diversificación y así reducir la vulnerabilidad; a aumentar la competitividad de sus estrategias productivas, para capturar oportunidades emergentes; a asegurar la inclusión de todos los actores, a fin de promover el desarrollo y la paz social; y a incrementar la resiliencia de los sistemas agroalimentarios y los diferentes actores agropecuarios ante los eventos climáticos y *shocks* externos, con el objetivo de sostener la producción y el progreso social.

### **El cambio en la inserción de la agricultura en la economía y la sociedad**

- 26 En años recientes se ha consolidado un cambio en la forma en que se inserta la agricultura en la economía y la sociedad. Esta tendencia ha sido impulsada por nuevas preocupaciones, demandas y cuestionamientos de la sociedad global. En ese marco, la *bioeconomía* y los *sistemas agroalimentarios* constituyen los dos principales ejes sobre los que giran las transformaciones de las formas de inserción de la agricultura en la economía y la sociedad.

### ***La consolidación de la bioeconomía como forma de aprovechamiento diversificado y sostenible del capital natural***

- 27 La visión de la *bioeconomía*, entendida como el conjunto de sectores que usan recursos, procesos y/o inteligencia biológica para la producción de bienes y servicios, es un enfoque del desarrollo que ha venido recibiendo creciente atención desde las últimas décadas del siglo pasado<sup>1</sup>. Esto ocurrió *pari passu* las crecientes preocupaciones con respecto a la degradación de los recursos naturales y biológicos, a los impactos del cambio climático y a la necesidad de atender una creciente demanda de alimentos, materiales y energía asociada a la emergencia de un nuevo paradigma tecnológico, basado en los avances en la biología y sus interfaces con las ciencias duras, la ciencia de datos, la robótica y las ingenierías, que permiten recomponer trayectorias productivas en función de la compatibilización de esas preocupaciones y demandas. El punto de partida de la bioeconomía es la producción sostenible de biomasa vegetal, animal y microbiana aprovechando la fotosíntesis para producir alimentos, energía y una amplia gama de biomateriales amigables con el ambiente. Al ubicar a la agricultura como parte de una red más amplia y compleja de relacionamientos con el resto de los sectores económicos, la bioeconomía impulsa la transformación de los territorios rurales, generando oportunidades de ingreso, empleo y desarrollo. A su vez, promueve la transición hacia una economía menos dependiente de recursos fósiles y más orientada a recursos biológicos y renovables<sup>2</sup>, en tanto permite sustituir el uso del carbón de origen fósil por fuentes renovables en

---

<sup>1</sup> OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development, Francia). 2009. The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda (en línea). París, Francia, OECD Publishing. Disponible en <https://doi.org/10.1787/9789264056886-en>.

<sup>2</sup> Chavarría, H; Trigo, E; Pray, C; Smyth, SJ; Torroba, A; Wesseler, J; Zilberman, D; Martínez, JF. 2021. Potencial de la bioeconomía para la transformación de los sistemas alimentarios (en línea). San José, Costa Rica, IICA. Disponible en <https://repositorio.iica.int/handle/11324/18564>.

la producción de una variedad de materiales. Constituye un concepto que complementa y amplía al de la economía circular, con un alto potencial para incrementar la ecoeficiencia y disminuir la huella de carbono de muchas trayectorias productivas<sup>3</sup>.

- 28 Estas condiciones hacen que la bioeconomía tenga un enorme potencial de impacto en el PMP 2022-2026, dada su gran capacidad para contribuir positivamente al cumplimiento de los ODS (ver más detalle en CEPAL *et al.* 2019) y particularmente al fortalecimiento de la competitividad, sostenibilidad e inclusión de los sistemas agroalimentarios de la región (<https://bit.ly/3qLbLOk>), un tema priorizado por los mandantes del Instituto y los tomadores de decisión durante la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de 2021, el Grupo de los Veinte (G20) y la COP 26 y previsto en la próxima Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio (OMC)<sup>4</sup>. En los últimos tiempos, más de cincuenta países alrededor del mundo, entre ellos dos de las Américas, han establecido estrategias formales para el desarrollo de la bioeconomía en sus ámbitos nacionales, como base para su desarrollo sostenible<sup>5, 6</sup>. Los posibles escenarios emergentes de la invasión rusa a Ucrania tenderán a profundizar los incentivos a esta transición, como resultado de los incrementos en los precios de los recursos fósiles y sus impactos sobre los mercados de los fertilizantes y otros insumos.

### ***El foco en los sistemas agroalimentarios***

- 29 Históricamente, la alimentación y la agricultura han sido sinónimos, porque la mayor parte de la población mundial vivía en el medio rural y sus principales ocupaciones eran la recolección y la producción de alimentos para autoconsumo, sin la intervención del mercado o dentro de esquemas de mercados de cercanía. En los últimos 150 años, esta situación ha pasado por profundas transformaciones, en la medida en que la agricultura se especializó y aumentó la importancia de las actividades de logística, transporte y procesamiento. Ello resultó en la creciente generación de alimentos con características diferentes a sus componentes originales (materias primas), en oposición a lo que ocurría previamente, cuando el consumo de alimentos estaba determinado principalmente por la producción primaria y local sin mayor elaboración<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> De Schoenmakere, M; Hoogeveen, Y; Gillabel, J; Manshoven, S; Martin, J. 2018. The circular economy and the bioeconomy: Partners in sustainability. Copenhagen, Dinamarca, EEA. EEA Report No 8/2018.

<sup>4</sup> El Comité de Medio Ambiente de la OMC destaca la manera en que el comercio puede ayudar a promover una economía circular que favorezca la reutilización de los materiales y la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos. Véase: OMC (Organización Mundial del Comercio, Suiza). 2021. Comercio sostenible, economía circular y ayuda para el comercio: Documento de síntesis para el ejercicio de vigilancia y evaluación de 2020-2022 (en línea). Ginebra, Suiza, Secretarías de la OMC y la OCDE. Disponible en <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=s:/WT/COMTD/AFTW87.pdf&Open=True>.

<sup>5</sup> Teitelbaum, L; Boldt, C; Patermann, C. 2020. Global Bioeconomy Policy Report (IV): A decade of bioeconomy policy development around the world (en línea). Berlín, Alemania, Secretariat of the Global Bioeconomy Summit 2020. Disponible en [https://gbs2020.net/wp-content/uploads/2020/11/GBS-2020\\_Global-Bioeconomy-Policy-Report\\_IV\\_web.pdf](https://gbs2020.net/wp-content/uploads/2020/11/GBS-2020_Global-Bioeconomy-Policy-Report_IV_web.pdf).

<sup>6</sup> Costa Rica y Colombia cuentan con una estrategia formal para impulsar la bioeconomía, mientras Uruguay, Guatemala, México, Brasil, Argentina y Paraguay han avanzado en el proceso de elaboración de dicha estrategia.

<sup>7</sup> Piñeiro, Martin, C. Luiselli, A. Ramos, y E. Trigo, 2021. El Sistema Alimentario Global: Una Perspectiva desde América Latina y el Caribe, Editorial Teseo, Buenos Aires, República Argentina

- 30 Los principales elementos que profundizaron y aceleraron esas tendencias fueron la creciente urbanización de la sociedad, el aumento de los ingresos, los cambios en el mercado de trabajo (particularmente la mayor participación de la mujer), el crecimiento del mercado internacional, las desregulaciones y el proceso de globalización.
- 31 La importancia de estos procesos queda evidente cuando se consideran las magnitudes de los cambios involucrados. De acuerdo con datos de IICA-CAESPA para 2018, a nivel global el 35 % del consumo de alimentos es importado<sup>8</sup>. La relevancia de estas transformaciones queda evidenciada en el hecho de que, según estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el sistema alimentario global emplea directamente a 1281 millones de personas y de él dependen los medios de vida de 3215 millones de personas<sup>9</sup>.
- 32 En este marco, la agricultura integra y depende de un complejo sistema de actores que interactúan y condicionan decisiones y comportamientos que necesariamente se deben considerar para pensar el futuro del sector y las políticas vinculadas. La magnitud de estos procesos queda clara, cuando se observa cómo ha evolucionado en las últimas décadas la participación de la producción primaria en el valor de la canasta alimentaria en los Estados Unidos. Desde 1950 se ha registrado una caída persistente de la participación de los productos agrícolas en el gasto en alimentos, pasando de 41 % en 1950<sup>10</sup> a 14,3 % en 2019, de acuerdo con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA)<sup>11</sup>. Es decir, de cada dólar gastado en alimentos en dicho país, la participación agrícola fue 14,3 % y la factura de mercadeo (*marketing bill*) de 85,7 %. La información disponible para otros países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo, muestra, en mayor o menor medida, tendencias en la misma dirección<sup>12</sup>.
- 33 Esta perspectiva cobra centralidad en la agenda internacional y en el diseño de las estrategias para la agricultura hacia fines de 2020, con la convocatoria, por parte del Secretario General de las Naciones Unidas, de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios, realizada a partir de la convicción de que, dado el peso de los sistemas alimentarios en la economía global, el cumplimiento de los

---

<sup>8</sup> En los últimos 40 años, la proporción de alimentos medidos en calorías que cruzan una frontera internacional aumentó de 12 % a más de 19 % (Martin y Laborde 2018). Según Hoekstra (2010), el comercio internacional reduciría el uso del agua en la agricultura en 5 %, comparando la cantidad de agua utilizada para la producción agrícola mundial con la que sería necesaria si no hubiese comercio internacional, es decir solo de manera doméstica.

<sup>9</sup> United Nations. 2020. Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Food Security and Nutrition. Figure 3. Jobs and risks and livelihoods at risk in the food systems (in millions) (en línea). Nueva York, Estados Unidos de América. Disponible en <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-06/SG-Policy-Brief-on-COVID-Impact-on-Food-Security.pdf>. p. 11.

<sup>10</sup> Schnepf, R. 2015. Farm-to-Food Price Dynamics (en línea). Washington D. C., Estados Unidos de América, Congressional Research Service. Disponible en <https://sgp.fas.org/crs/misc/R40621.pdf>.

<sup>11</sup> ERS (Economic Research Service); USDA (United States Department of Agriculture). 2021. Food Dollar Series, March 2021 (en línea). Washington D. C., Estados Unidos de América. Disponible en <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-dollar-series/>.

<sup>12</sup> Nguyen, N; Mobsby, D; Goesch, T. 2016. Farm-to-retail price spread and farm share in food supply chains: Background paper (en línea). Canberra, Australia, ABARES. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/339972664\\_Farm-to-retail\\_price\\_spread\\_and\\_farm\\_share\\_in\\_food\\_supply\\_chains\\_Background\\_paper](https://www.researchgate.net/publication/339972664_Farm-to-retail_price_spread_and_farm_share_in_food_supply_chains_Background_paper).

ODS solo será posible si se aseguran *sistemas agroalimentarios sostenibles, inclusivos y resilientes*<sup>13</sup>.

- 34 En el marco de dicha Cumbre, los ministros de Agricultura de las Américas presentaron un posicionamiento común, resumido en un conjunto de 16 mensajes, en los que, a partir de la adherencia a los objetivos de la Cumbre, se resalta el papel estratégico que desempeña la región en la seguridad alimentaria y ambiental global y se proponen ciertos principios para la transformación de los sistemas agroalimentarios<sup>14</sup>. También se analizan las demandas de los consumidores y aspectos nutricionales, las estrategias para impulsar la productividad y la sostenibilidad y la necesidad de acciones diferenciadas que reflejen la situación de los países del Triángulo Norte de América Central y de los del Caribe Oriental<sup>15</sup>.
- 35 Estos mensajes, que fueron oportunamente refrendados por los ministros de Agricultura de la región en la reunión de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) celebrada en septiembre de 2021, resaltan la integralidad de los sistemas agroalimentarios y la necesidad de su plena consideración en el diseño de las estrategias de cooperación<sup>16</sup>. Todos estos aspectos definen un marco más amplio para el accionar del IICA, que debe ser considerado en su estrategia para el período 2022-2026.

### ***La jerarquización de la acción climática en relación con la agricultura y los sistemas agroalimentarios***

- 36 La sostenibilidad ambiental y el cambio climático han ganado relevancia entre las preocupaciones de la comunidad internacional, debido a la evidencia de los impactos del incremento de la temperatura promedio, que muestran la urgencia de acelerar la acción climática para aumentar la resiliencia y promover la transformación hacia una economía baja en emisiones<sup>17</sup>. La magnitud de las interacciones entre los temas asociados a los recursos naturales, el ambiente y el clima con la agricultura y los sistemas alimentarios hace que estos aspectos estén presentes en el ámbito de las negociaciones climáticas.
- 37 La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y el Acuerdo de París adoptado en 2015 no tienen un enfoque sectorial y, por tanto, no hacen referencia

---

<sup>13</sup> United Nations. 2021. Food Systems Summit 2021 (en línea). Nueva York, Estados Unidos de América. Disponible en <https://www.un.org/en/food-systems-summit/summit>.

<sup>14</sup> JIA (Junta Interamericana de Agricultura). 2021. Resolución n.º 531: La transformación de los sistemas agroalimentarios y el papel de la agricultura de las Américas (en línea). San José, Costa Rica. Disponible en <http://repositorio.iica.int/handle/11324/18720>.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> JIA (Junta Interamericana de Agricultura). 2021. Resolución n.º 531: La transformación de los sistemas agroalimentarios y el papel de la agricultura de las Américas (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 25 de marzo de 2022. Disponible en <http://repositorio.iica.int/handle/11324/18720>.

<sup>17</sup> IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change, Suiza). 2022. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Summary for Policymakers (en línea). Ginebra, Suiza. Disponible en [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGII\\_SummaryForPolicymakers.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_SummaryForPolicymakers.pdf).

a la agricultura como tal, sino solo en términos más amplios en cuanto a los impactos del cambio climático en la seguridad alimentaria. De hecho, el preámbulo del Acuerdo de París reconoce que “el logro de la seguridad alimentaria, la erradicación del hambre y la atención de las vulnerabilidades particulares de los sistemas de producción de alimentos ante los impactos adversos del cambio climático constituyen prioridades fundamentales”, para el logro de los objetivos de la acción climática. Concordante con esto, 142 de los 164 países —incluida la mayoría de los países de las Américas— que hasta 2021 sometieron a consideración contribuciones nacionalmente determinadas nuevas o revisadas incorporan en ellas a la agricultura como un sector fundamental para las acciones de adaptación y mitigación.

- 38 El establecimiento por parte de la COP 23 (2017) de la Labor Conjunta de Koronivia sobre Agricultura (KJWA, por sus siglas en inglés) define un espacio institucional específico para el tratamiento de los temas vinculados a la agricultura, creando una plataforma para impulsar la transformación de los sistemas agrícolas y agroalimentarios, con vistas a asegurar que el desarrollo agrícola aporte a *“una seguridad alimentaria más sólida en un contexto de cambio climático”* y contribuya a la mitigación. En su primera fase de cuatro años, la KJWA abordó seis temas relacionados con los suelos, el uso de nutrientes, el agua, la ganadería, los métodos para evaluar la adaptación y las dimensiones socioeconómicas y relativas a la seguridad alimentaria y el cambio climático en el sector agropecuario.
- 39 Esta creciente profundización de los vínculos de la agricultura y los sistemas alimentarios con las cuestiones ambientales y el cambio climático se retoma como elemento central en el diseño e implementación de la agenda de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios (septiembre de 2021) y de la COP 26 (Glasgow, noviembre de 2021). En dicha Cumbre, la cuestión climática fue explícitamente incorporada en las cinco vías de acción propuestas como base del proceso preparatorio y fue recogida de manera prominente en un número importante de coaliciones para la acción —entre ellas la Coalición de Acción para la Salud de los Suelos (CA4SH), la Coalición sobre Agroecología, la Coalición para la Reorientación del Apoyo a las Políticas Agrícolas hacia la Mitigación y la Adaptación al Cambio Climático y la Coalición de Acción sobre el Crecimiento Sostenible de la Productividad para la Seguridad Alimentaria y la Conservación de los Recursos— y en otras iniciativas impulsadas fuera de las negociaciones formales, tales como la Misión de Innovación Agrícola para el Clima (AIM4C), el Compromiso Global de Metano, la Declaración de los Líderes de Glasgow sobre los Bosques y el Uso de la Tierra, Climateshot y uno de los objetivos de la Agenda de Avances de Glasgow: “Lograr que la agricultura sostenible y resiliente al clima sea la opción más atractiva y ampliamente adoptada por los agricultores de todo el mundo para 2030”.
- 40 Ello ha generado un efecto que ha jerarquizado el papel estratégico de la agricultura y los sistemas agroalimentarios en la acción climática, debido a lo cual posiblemente la COP 27, por realizarse en Egipto en noviembre de 2022, sea la COP de la agricultura, con la expectativa de que en ella se logren avances específicos sobre acciones concretas en los distintos aspectos que se han venido discutiendo en las instancias mencionadas, así como en los medios de implementación (financiamiento, construcción de capacidades y transferencia de tecnología), condiciones que serán

influyentes en los próximos años y que deben considerarse de manera amplia en el PMP del Instituto.

### ***La aceleración de los procesos de innovación tecnológica***

- 41 Los avances en la biología, las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la nanotecnología y las ingenierías han continuado su consolidación, por lo que hoy generan desarrollos relevantes para todos los sectores de la economía. En lo que respecta a la agricultura y la alimentación, los avances de la denominada “nueva biología” (proceso iniciado en la década de 1950) han hecho que en la investigación y el desarrollo (I+D) los procesos sean más precisos y confiables, aplicables a prácticamente todos los campos de la actividad agroalimentaria, lo que ha permitido un mayor entendimiento de los recursos naturales y los ecosistemas. Esto es de indudable valor, ya que posibilita plantear nuevos equilibrios producción-productividad-sostenibilidad en la agricultura y lograr la vinculación, mediante la I+D, con los restantes sectores, tanto en lo que se refiere a la integración vertical de la producción primaria, como a las etapas de poscosecha, el diseño de nuevos productos, el procesamiento y la comercialización. A su vez, es creciente la importancia de la gestión del conocimiento en la toma de decisiones para el manejo del riesgo sanitario en todas las etapas de la producción, la comercialización y el consumo, así como en los sistemas nacionales de sanidad agropecuaria, inocuidad y calidad de los alimentos.
- 42 Los impactos de las TIC, incluyendo la microelectrónica, la ciencia de datos y la teledetección, son evidentes tanto en el ámbito institucional como en las tecnologías productivas. En lo procesal, el manejo eficiente de grandes bases de datos asociadas a sistemas complejos, como los biológicos, disminuye los costos de investigación, al facilitar el acceso a la información, pues ayudan a limitar la redundancia y facilitan compartir resultados dentro y fuera de las propias instituciones. Estas capacidades también permiten una mejor interacción con otras disciplinas, como la genómica y sus nuevas metodologías, en procesos que se retroalimentan entre sí, tanto en cuanto a sus alcances como a la velocidad con que aparecen nuevas opciones de procesos para la toma de decisiones a nivel de finca y en el ámbito regional.
- 43 Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías están asociadas a un impacto mucho más amplio sobre las dimensiones que definen la ruralidad, incluidas las actividades agropecuarias. La conectividad y la disponibilidad de dispositivos móviles (bases de la nueva economía digital) contribuyen, gracias a la reducción de costos de transacción históricamente asociados al medio rural, a moderar las limitaciones generadas por las distancias, con lo que facilitan la dinámica de los asentamientos poblacionales y reducen la brecha entre territorios en cuanto a calidad de vida y a las posibilidades de progreso económico y social.
- 44 Estos procesos ya están instalados y desde hace algún tiempo han venido avanzando, pero es de esperar que en los próximos años se aceleren de la mano de la fuerte reducción en los costos de algunos de sus componentes fundamentales y de la familiaridad de las nuevas generaciones con ellos. Sin embargo, la región invierte poco en I+D, en especial en los países más pequeños y en la región tropical, lo que limita significativamente la posibilidad de aprovechar el potencial de las

nuevas tecnologías. Para lograrlo, se requiere contar con las capacidades que permitan aplicar la tecnología de punta en el contexto específico de los problemas por resolver, Esas capacidades están asociadas a los niveles de las inversiones, no solo de instituciones públicas, sino también de parte del sector privado, las cuales tampoco están ocurriendo.

- 45 Por otra parte, no se trata solo de inversión, pues las tecnologías involucradas en los procesos innovativos son tecnologías de ruptura, que replantean lo que se hace, pero también el cómo, el cuándo, el con qué e incluso el quién. No basta, por lo tanto, solo con brindar atención a los temas de las inversiones y de la aplicación de las soluciones basadas en la ciencia y tecnología, sino que también deben considerarse los procesos de organización agropecuarios y sus encadenamientos con el resto de los sectores económicos, así como la naturaleza de los procesos y la propia forma de “hacer ciencia”. No solo cambia la “función de producción” (las relaciones insumo-producto y las formas de uso-aplicación), sino también las disciplinas intervinientes, y con ello los marcos institucionales necesarios. Estos avances y transformaciones determinarán el presente y el futuro de los sistemas agroalimentarios, por lo que deben ser asumidos por el IICA en su PMP 2022-2026.

### ***Retos y oportunidades para la gobernanza y la institucionalidad***

- 46 Se requiere que las instituciones agropecuarias, en general, y la agenda sobre políticas públicas, en específico, enfoquen cada vez más su atención en los escenarios emergentes. En lo particular, las nuevas demandas dirigidas a los ministerios de agricultura de la región hacen necesario que estos se fortalezcan con funciones y competencias que les permitan gestionar dimensiones vinculadas a los procesos nutricionales, tecnológicos, comerciales y ambientales que van más allá del territorio rural y de las actividades productivas propiamente dichas. Incluso las TIC tienen el potencial de cambiar la forma en que se formulan y ejecutan las políticas públicas, porque la disponibilidad creciente de datos y la capacidad de procesarlos permitirán diseñarlas y aplicarlas de forma cada vez más eficiente y eficaz. Tal consideración implica nuevos vínculos y colaboraciones con otros ministerios e instituciones del Estado y una mayor articulación con el sector privado y la sociedad civil.
- 47 El desarrollo institucional y la modernización de los sistemas públicos, en los ámbitos nacional y regional, son condiciones necesarias para enfrentar un entorno cambiante que cada vez se vuelve más exigente, con miras a aprovechar las nuevas oportunidades de desarrollo socio-productivo, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, asociadas a la bioeconomía, el aumento de la inclusión en los sistemas agroalimentarios, la acción climática y los avances en la ciencia y la tecnología. Las estructuras de “silo” que han prevalecido históricamente como base de la organización e implementación de las políticas públicas pierden eficiencia y efectividad frente a un mundo con encadenamientos horizontales y verticales cada vez más complejos y dinámicos.
- 48 Dado lo anterior, el Instituto se plantea ajustar su PMP en aras de brindar apoyo a la agricultura y la institucionalidad de sus países miembros, con la finalidad de colaborar en el desarrollo paulatino de una nueva generación de políticas públicas y de una institucionalidad acorde con ellas.

- 49 Para contar con la institucionalidad necesaria se requiere: i) readecuar y simplificar el marco normativo y revisar las funciones asignadas a los ministerios de agricultura; ii) buscar esquemas de participación y consenso entre todos los actores que forman las cadenas de valor y los sistemas agroalimentarios; iii) trabajar y reconocer con base en la interdependencia entre todos los actores; iv) mejorar la calidad en el diseño y la aplicación de políticas de promoción, incentivo, inversión o regulación, asegurando una mayor eficacia y eficiencia de su aplicación en el sistema agroalimentario; v) fortalecer los espacios institucionales responsables de la aplicación de las regulaciones, desarrollando la calidad técnica mediante la capacitación de los recursos humanos y dotándolos del equipamiento y presupuestos necesarios; vi) incentivar la transparencia y la rendición de cuentas, con el objetivo de ganar la confianza de los consumidores, los inversores, los agentes comerciales y la ciudadanía; y vii) combatir la corrupción y lograr que la ley se aplique con imparcialidad y el mayor grado posible de rigor científico.
- 50 Las nuevas exigencias regulatorias, la interacción público-privada y el papel del sector privado en el marco de las nuevas estrategias resaltan la necesidad de impulsar nuevos esquemas institucionales y una cultura de colaboración mediante el trabajo conjunto en forma de redes.
- 51 Las funciones principales de una “*nueva institucionalidad*”, pensada para que su operación se realice en red, implica un alto nivel de coordinación de: i) las políticas de *inversión* necesarias para estimular a los sistemas alimentarios; ii) las políticas de *desarrollo territorial* en aquellos enclaves donde se instalen y desarrollen sistemas agroalimentarios con potencialidad de competencia y buen desempeño comercial que sean inclusivos de todo tipo de agricultor y de la población rural; iii) las políticas y *regulaciones ambientales* indispensables para asegurar el uso sostenible de los recursos naturales y, a la vez, el desempeño competitivo de los sistemas alimentarios; iv) la coordinación de las *políticas agrícolas, agroindustriales y destinadas a la agregación de valor local*; v) el *estímulo a las alianzas* público-privadas y entre empresas privadas, para desarrollar sistemas competitivos y atraer inversiones; vi) la *facilitación de la inserción comercial* de los sistemas agroalimentarios y sus subsistemas en los ámbitos nacional, regional e internacional; y vii) la *coordinación y estímulo de la inversión en materia de ciencia, tecnología e innovación (CT&I)* para alcanzar mayores niveles de productividad, competitividad y valor agregado, así como para cumplir las regulaciones y los requisitos en materia de acceso a mercados.
- 52 Estos temas han sido solicitados y demandados por los países de las Américas en cada uno de los encuentros, reuniones y foros desarrollados junto con el IICA durante el período 2018-2022. Por lo tanto, el Instituto ajustará su PMP de manera que dichos temas sean resaltados y priorizados en la acción institucional de los próximos cuatro años (2022-2026).

### **III. LA PROPUESTA DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA EL PERÍODO 2022-2026**

- 53 A continuación, se presenta la propuesta ajustada del PMP vigente, con el fin de implementarla eficazmente en el período 2022-2026. En ella se han incorporado el concepto de declaraciones estratégicas, el modelo de negocios y los ajustes propuestos para que el IICA brinde cooperación

técnica de una manera más efectiva y logre que su gestión administrativa sea más dinámica y moderna.

### **Declaraciones estratégicas**

- 54 En 2019, con la finalidad de modernizar los procesos de gestión institucional, planificación, programación y evaluación, el Instituto adoptó “declaraciones estratégicas”, las cuales se han ajustado de la siguiente manera para el PMP 2022-2026:
1. Ser un IICA de “puertas abiertas” ambientalmente responsable y cercano a la comunidad.
  2. Ofrecer, mediante su red de oficinas, una cooperación técnica de excelencia basada en los principios de la interdisciplinariedad y la focalización, con énfasis en la construcción de una nueva generación de políticas públicas.
  3. Promover un liderazgo que potencie el fortalecimiento y la transformación de los sistemas agroalimentarios y la acción colectiva de los países.
  4. Desarrollar una gestión administrativa eficiente basada en la cultura de procesos, la descentralización y la mejora continua orientada a resultados.
  5. Fortalecer las finanzas del Instituto mediante la optimización de sus operaciones, la racionalización en el uso de los recursos propios, una mayor captación de recursos externos y el establecimiento de alianzas estratégicas que complementen la operación de proyectos de desarrollo e inversión.

### ***El modelo de negocios***

- 55 En el marco del proceso de transformación institucional que el IICA ha venido desarrollando, el Comité Ejecutivo (resoluciones n.º 660 y n.º 670) y la JIA (resolución n.º 530) han tomado conocimiento y acompañado la propuesta del Director General con respecto a la definición de un nuevo modelo de negocio, el diseño de una nueva arquitectura financiera y la movilización y captación de recursos externos de diferentes fuentes de financiamiento.
- 56 El modelo de negocio del Instituto identifica como factor diferenciador la capacidad institucional para prestar un servicio con alta oportunidad, pertinencia, flexibilidad, calidad y proximidad, en virtud de que el IICA cuenta con equipos técnicos idóneos para la integración del conocimiento, con una red de oficinas que le da presencia continental, con una demostrada capacidad e idoneidad administrativa, jurídica y operacional y con una red de alianzas con organizaciones, programas y otras instituciones internacionales.
- 57 Se resaltan tres líneas de implementación del modelo de negocio, referidas a las dimensiones de la gestión institucional:

- **Fortalecimiento del talento humano.** Busca elevar la productividad y el compromiso del personal para alcanzar una certificación de competencias y obtener con éxito los objetivos estratégicos del Instituto.
- **Nueva gobernanza institucional.** Busca crear las condiciones de operación de las unidades técnicas del IICA en correspondencia con los servicios de cooperación técnica, redefiniendo las estructuras de relacionamiento, delegación y reporte de las unidades operacionales.
- **Fortalecimiento de los modelos de financiamiento de la cooperación.** Busca adoptar una arquitectura financiera efectiva para el cumplimiento de la misión institucional, garantizando la sostenibilidad financiera del Instituto mediante la creación de nuevos modelos de captación, inversión y ejecución de los recursos.

### *La propuesta de cooperación técnica*

- 58 En consideración de los cambios en el contexto, de las declaraciones estratégicas que orientan el accionar institucional y del modelo de negocios, para el período 2022-2026 se propone realizar ajustes en el modelo de cooperación técnica dirigidos a tres acciones estratégicas:
1. Apoyar *el fortalecimiento y la transformación de los sistemas agroalimentarios*, en línea con el mandato de la JIA expresado en su resolución n.º 531, que avala los 16 mensajes llevados por las Américas a la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de 2021<sup>18</sup>;
  2. Aportar herramientas e insumos que contribuyan a la formulación de una *nueva generación de políticas públicas* capaces de reconocer la contribución de la agricultura en los sistemas agroalimentarios y en la solución de la crisis climática, así como abordar los temas de ciencia e innovación, colocando a los productores agropecuarios de toda condición y tamaño en el centro de la escena; y
  3. Apoyar los *esfuerzos de acción colectiva* de los países miembros en las áreas vinculadas a su mandato institucional.
- 59 A estos efectos, se ha implementado una revisión de la estructura programática actual, con el fin de ajustarla para el período 2022-2026. Como resultado, se crea una nueva instancia integradora de los programas: el *Observatorio de Políticas Públicas para los Sistemas Agroalimentarios*. De manera transversal a las líneas programáticas de este PMP, dicho observatorio se articula con la *Coalición para el Fortalecimiento de Capacidades para la Transformación de los Sistemas Agroalimentarios*. Ambas instancias serán flujos de información y gestiones innovadoras que contribuyan a la transformación y a la nueva inserción de la agricultura en la economía y la sociedad. Por otra parte, se realiza una ampliación de los programas en sí mismos, a partir de un

---

<sup>18</sup> Precisamente, en el punto resolutivo n.º 4 de la resolución 531, se indica lo siguiente: “*incluir en el Plan de Mediano Plazo (PMP) 2022-2026 del Instituto, una visión estratégica y propositiva sobre la transformación de los sistemas agroalimentarios de las Américas, que fortalezca la contribución de la agricultura hemisférica a la seguridad alimentaria y nutricional global a partir de los siguientes principios: a) reconocer el importante papel de los productores agrícolas para ese propósito, b) incluir la generación de soluciones para el cambio, con base en las prioridades de los países; y c) promover la formación de alianzas y coaliciones con todos los sectores productivos*”.

ajuste en sus énfasis, con el objetivo de que reflejen adecuadamente los asuntos emergentes de los nuevos escenarios y prioridades globales. Además, debido al crecimiento exponencial de los procesos de digitalización para la agricultura y el desarrollo de las sociedades y a las acciones que el Instituto ha venido desarrollando en dicha área, se crea el **Programa en Digitalización Agroalimentaria**. En atención a la resolución n.º 534 de la JIA, también se crea el **Programa de Género y Juventudes**<sup>19</sup>. Finalmente, se establece un conjunto de iniciativas interdisciplinarias de cooperación técnica destinadas a dar respuesta a demandas estratégicas en torno a temáticas específicas, pero interprogramáticas, y a la necesidad de construir puentes y acciones estratégicas entre los países, la región y el mundo, al igual que entre los temas y las áreas disciplinares.

- 60 A partir de estos cambios se busca continuar consolidando la visión de un IICA que desde la región mira al mundo y que, mediante su red de representaciones nacionales y diversos mecanismos regionales y subregionales de cooperación técnica, brinda a sus países miembros una cooperación técnica de excelencia e impacto, que aporta soluciones reales en beneficio de los ministerios de agricultura de las Américas y otras dependencias públicas relacionadas.

#### ***Observatorio de Políticas Públicas para los Sistemas Agroalimentarios (OPSAA)***

- 61 El OPSAA es una plataforma digital al servicio de los países de las Américas que pretende servir como un punto de encuentro para intercambiar conocimientos e impulsar una nueva generación de políticas públicas que fortalezcan y transformen los sistemas agroalimentarios del hemisferio. Con este propósito, el OPSAA contribuirá a cambiar la forma de diseñar políticas en las Américas, para lo cual brindará un espacio para el análisis de políticas y sus contextos nacionales e internacionales, así como para el intercambio de perspectivas y visiones de futuro. También proporcionará documentos, datos e información actualizada sobre políticas públicas en diversas áreas de relevancia estratégica. Mas allá de esto, se espera también que el OPSA sea un instrumento efectivo que aporte al desarrollo de las respuestas de los países de la región a coyunturas específicas, como las que se están viviendo a consecuencia de la crisis en Europa del Este.
- 62 Esta plataforma de gestión del conocimiento en torno a las políticas públicas está dirigida a individuos y organizaciones de los sectores público, privado y académico, así como a gestores de las políticas públicas comprometidos con la sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios de la región. Mediante el OPSAA, el Instituto busca apoyar con información, ideas y espacios de discusión a quienes toman decisiones para la formulación de políticas, así como propiciar alianzas y aumentar la cooperación y el intercambio de experiencias entre diversos actores y países de la región.

---

<sup>19</sup> Específicamente en el punto resolutivo n.º 4 de la resolución 534, se indica: “Solicitar al Director General que, en el PMP del IICA para el período 2022-2026, se fortalezcan la visión estratégica y las acciones de cooperación técnica dirigidas a reducir las brechas y las desigualdades de género, de manera que conduzcan al empoderamiento y la inclusión igualitaria de las mujeres rurales en el desarrollo de los sistemas agroalimentarios de las Américas”.

## ***Coalición para el Fortalecimiento de Capacidades para la Transformación de los Sistemas Agroalimentarios***

- 63 Alineada con el OPSAa y con el objetivo de generar y afianzar las capacidades en los países para el fortalecimiento y la transformación de los sistemas agroalimentarios, se crea la *Coalición para el Fortalecimiento de Políticas Públicas para los Sistemas Agroalimentarios*. Su objetivo es movilizar apoyo político, social, financiero y técnico entre instancias nacionales, regionales y globales que compartan objetivos comunes y complementarios, para contribuir a la formación de capacidades de liderazgo y de promoción y gestión de la innovación requerida para impulsar la transformación de los sistemas agroalimentarios de las Américas.
- 64 Esta coalición estará integrada a las líneas de trabajo y discusión que se desarrollen en el marco del OPSAa, de los programas de acción hemisférica y de las diversas iniciativas interdisciplinarias; además, está dirigida a técnicos y funcionarios, así como a tomadores de decisión (en el menor de los casos), que se encargan o tienen injerencia en las políticas públicas o la institucionalidad relacionada con la transformación de los sistemas agroalimentarios.

### ***Programas***

- 65 Se mantienen, aunque con ajustes, los cinco programas de acción hemisférica creados en 2018, los cuales han consolidado durante los últimos cuatro años su visión a través de acciones de cooperación técnica de impacto. A su vez, como se ha indicado, se propone agregar dos programas de acción hemisférica, uno en digitalización agroalimentaria y otro en género y juventudes.

#### **Programa 1. Innovación y Bioeconomía**

- 66 En los últimos años, la bioeconomía se ha consolidado en los ámbitos político, técnico y empresarial en la región. Incluso algunos países ya cuentan con estrategias para su promoción. Sin embargo, se requiere fortalecer las capacidades para aprovechar la nueva frontera de innovaciones tecnológicas. En atención a ello, el Programa cambia su nombre de “Bioeconomía y Desarrollo Productivo” a “Innovación y Bioeconomía” y se ajusta para enfocarse más en los siguientes aspectos:
- *Posicionamiento del potencial de la bioeconomía* en las discusiones y principales espacios técnico-políticos regionales e internacionales a través de la generación y la difusión de información, análisis y evidencias.
  - *Fortalecimiento de capacidades* detalladas y específicas en áreas claves para el desarrollo de la bioeconomía.
  - *Apoyo al diseño de políticas, normativas y regulaciones en los ámbitos nacional e internacional*, que reflejen las características y las necesidades de los sectores de la bioeconomía.
  - *Construcción de herramientas, apoyo técnico directo y promoción de la cooperación sur-sur y redes regionales de conocimientos*, buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre formulación,

implementación y evaluación de políticas públicas, institucionalidad e instrumentos para la conexión con mercados.

- *Proyectos de inversión para bioemprendimientos.*

- 67 Para atender una prioridad institucional, se incluye la *innovación tecnológica* para los sistemas agroalimentarios como un área estratégica del Programa. Los esfuerzos se enfocarán en los desarrollos tecnológicos y productivos en las cadenas agroalimentarias y los territorios rurales de las Américas, para lo cual se apoyará la construcción de hojas de ruta para el aprovechamiento de la bioeconomía; la identificación, adaptación, desarrollo y escalamiento de tecnologías relevantes; el afianzamiento de capacidades organizativas, empresariales, tecnológicas, financieras y comerciales en los actores de las cadenas y complejos; el fomento de proyectos e inversiones para activar y dinamizar el ecosistema de los bioemprendimientos y la innovación para los bionegocios; el diseño e implementación de proyectos de inversión en complejos y redes en la agricultura y territorios rurales de ALC; el fomento de encadenamientos entre innovaciones tecnológicas y financiamiento e inversión; y la promoción de alianzas público-privadas en el área de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) agroalimentaria.
- 68 En el marco de estas orientaciones y en consideración de la importancia estratégica de la ciencia y la tecnología, el Programa promoverá y coordinará las actividades del IICA dirigidas a fortalecer las capacidades en I+D+i de los países de la región, con el fin de que estos puedan beneficiarse de la nueva frontera de la ciencia y la tecnología para incrementar la eficiencia, la sostenibilidad y la inclusión de sus sistemas agroalimentarios. Para ello se requiere promover mayores niveles de inversión pública y privada en I+D+i para la agricultura y los sistemas alimentarios, así como aumentar la eficiencia en el uso de las inversiones y lograr que los productos y servicios generados por I+D+i respondan a las necesidades y potencialidades del usuario, a través de bienes públicos o desarrollos que lleguen al mercado. Se prestará particular atención al trabajo conjunto con los mecanismos de cooperación técnica en que participa el Instituto, así como con aliados estratégicos clave, como el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y los Centros del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (CGIAR, por sus siglas en inglés).
- 69 En este contexto, cabe resaltar la creación de una plataforma interna y externa de aliados para acompañar y gestionar la incubación y aceleración de emprendimientos de la bioeconomía en América Latina y el Caribe, como un mecanismo creador de valor y promotor de innovaciones para la generación de soluciones tecnológicas aterrizadas en los países.

## Programa 2. Desarrollo Territorial y Agricultura Familiar

- 70 El Programa se enfoca en la colaboración con gobiernos y organizaciones sociales, económicas y empresariales cooperativas de la agricultura familiar (AF), con el propósito de promover el diseño y la aplicación de políticas públicas dirigidas a impulsar la competitividad sistémica en los territorios, ciudades intermedias, unidades productivas y empresas. Algunos de los conceptos que

se busca transformar en acciones de cooperación con la calidad institucional, políticas de inversión pública, estímulo a la inversión privada y asociativismo.

71 Bajo esa orientación, el Programa continuará contribuyendo en el diseño e implementación de políticas, programas y proyectos para la inclusión productiva de la AF en los sistemas agroalimentarios, así como en la definición de una nueva generación de políticas públicas. El foco estará en las estrategias asociativas que promuevan la competitividad agrícola, la sostenibilidad de los ecosistemas, la mitigación y adaptación al cambio climático, el freno al despoblamiento y la migración, y la articulación e inversión de emprendimientos públicos y privados en los territorios. Se trabajará con los países para:

- *Promover y apoyar la construcción de una nueva generación de políticas públicas para la AF* que contribuyan al desarrollo de los territorios rurales y los sistemas agroalimentarios. Se busca la inclusión productiva de las unidades de producción familiares para que incrementen su capacidad de oferta y demanda, a partir de su promoción e inserción en empresas cooperativas eficaces y eficientes mediante alianzas público-privadas.
- *Apoyar, mediante acciones de cooperación técnica, la inclusión social y económica de la AF en los sistemas agroalimentarios.*
- *Contribuir a fortalecer la competitividad de la AF* en los territorios y los sistemas agroalimentarios a partir del desarrollo de sus capacidades asociativas, con énfasis en la promoción del cooperativismo.
- *Liderar acciones para fortalecer las capacidades de las organizaciones e instituciones de integración política regional* para el diálogo sobre políticas públicas en torno al desarrollo territorial y la AF.

72 Entre las acciones que el Programa ha de implementar, se destaca la consolidación de las alianzas estratégicas con cooperativas en todos los países de la región para promover su digitalización.

### Programa 3. Comercio Internacional e Integración Regional

73 El comercio internacional agroalimentario abierto, transparente y basado en reglas multilaterales es central para contribuir al rol fundamental de las Américas en la seguridad alimentaria y en la transformación de los sistemas agroalimentarios. En ese sentido, se resalta la importancia de fortalecer el sistema multilateral de comercio para que la región pueda desplegar su potencial productivo y comercial. En ese marco, es necesario que los países aprovechen mejor las oportunidades que generan los acuerdos comerciales firmados y los procesos de integración (política comercial, administración de acuerdos y promoción comercial) para contribuir a la reactivación económica y a la seguridad alimentaria.

74 A su vez, en el contexto actual, es evidente la necesidad de vincular los temas del comercio y el ambiente. La región puede aprovechar sus ventajas derivadas de su dotación de recursos naturales y de la eficiencia de sus sistemas productivos para incrementar su presencia en los mercados

internacionales y profundizar los procesos de integración para contribuir al suministro de alimentos saludables, nutritivos, inocuos y producidos bajo una adecuada gestión ambiental.

75 El Programa de Comercio Internacional e Integración Regional continuará brindando apoyo a los países miembros para que mejoren su participación en los mercados internacionales, profundicen la integración comercial regional y contribuyan a la transformación de los sistemas agroalimentarios. Para ello, se enfocará en dos líneas de acción estratégicas:

- *Mejorar el acceso a mercados y la implementación de la política comercial para promover la apertura, la fluidez y la transparencia en el comercio internacional, así como evitar o reducir las restricciones.* Para ello, se implementan acciones tendientes a reforzar la gobernanza multilateral, como un medio para garantizar el comercio internacional abierto, transparente y previsible y para que la región pueda cumplir su rol en la seguridad alimentaria y la transformación de los sistemas agroalimentarios; a respaldar la participación efectiva de los países en foros internacionales; a mejorar los marcos regulatorios que rigen el comercio internacional y regional; a incrementar las capacidades de actores claves para administrar acuerdos comerciales, mejorar el acceso a mercados y promover el comercio intrarregional, con el fin de diversificar socios comerciales y reducir el impacto negativo de *shocks* en los mercados internacionales; y a promover la convergencia regulatoria y la facilitación del comercio.
- *Identificar y aprovechar las oportunidades generadas por los acuerdos comerciales y los procesos de integración.* Teniendo en cuenta los cambios en los flujos comerciales y el comercio intrarregional, se busca la definición de estrategias diferenciadas según mercado, cadena o producto; el fortalecimiento de las capacidades de las empresas y organizaciones de productores para exportar; la implementación de espacios de intercambio comercial aprovechando nuevas tecnologías, como las ruedas virtuales de negocios y las plataformas electrónicas de *e-commerce*, así como ferias y misiones comerciales presenciales; y la promoción de encadenamientos en los ámbitos regional y global, como ruta para mejorar la inserción en mercados de exportación y para contribuir a la seguridad alimentaria y a la reactivación económica y social ante *shocks* en los mercados. En este sentido, también se trabajará en la promoción del turismo rural, en especial en los países donde esta actividad es de significativa importancia, como es el caso de los del Caribe.

76 A esos efectos, el Programa promueve alianzas para fortalecer el comercio intrarregional y la seguridad alimentaria ante la nueva crisis política y económica mundial, como la iniciativa conjunta implementada con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), y la organización de ruedas virtuales de negocios (fortalecimiento del comercio intrarregional y utilización de nuevas tecnologías, incluidas las plataformas de comercio), entre muchas otras acciones de cooperación técnica.

#### Programa 4. Acción Climática y Sostenibilidad Agropecuaria

- 77 La CMNUCC, la KJWA, el Acuerdo de París y las contribuciones determinadas a nivel nacional (CDN) brindan la oportunidad para transformar los sistemas agroalimentarios hacia un modelo de gestión orientado a lograr su sostenibilidad y resiliencia, así como para complementar su contribución a la seguridad alimentaria y nutricional global y al desarrollo de los países de las Américas en el contexto actual.
- 78 Se cambia el nombre del Programa, con el objetivo de que refleje de mejor manera las áreas de énfasis de sus acciones y el hecho de que la sostenibilidad debe ser una parte integral de un enfoque de riesgos. Desde el Programa, se impulsan soluciones integradas, basadas en principios que respondan a las prioridades de los Estados Miembros del IICA para lograr un sector agropecuario más sostenible, resiliente al clima y bajo en carbono. Se busca apoyar la implementación de acciones que atiendan las prioridades nacionales indicadas en las CDN, así como acciones que conlleven la inclusión más plena de la agricultura en futuras versiones de las CDN para que contribuya a asegurar el logro de las múltiples metas del desarrollo sostenible. Se desarrolla una estrategia destinada a promover la voluntad política para facilitar la acción técnica a partir de procesos orientados a lograr un mayor acceso a financiamiento climático, así como a fortalecer los vínculos con otros programas.
- 79 En este sentido, el Programa se propone gestionar conocimiento y desarrollar capacidades para:
- *Promover un diálogo político que posicione el sector y sus prioridades en los procesos vinculados con el cambio climático y el medio ambiente.* Esto incluye la promoción de la participación de la agricultura en la CMNUCC y los compromisos asociados, así como la provisión de espacios de concertación para buscar elementos unificadores que ayuden a posicionar y visibilizar la región y sus intereses.
  - *Desarrollar estrategias y mecanismos para incentivar cambios y escalar la acción climática hacia una mayor sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios.* Esto comprende facilitar la cooperación horizontal y el intercambio entre países; apoyar el desarrollo, la implementación y el monitoreo de políticas y programas de cambio climático; desarrollar capacidades; y promover la innovación y la digitalización para contribuir a la respuesta climática y a la sostenibilidad del sector.
  - *Implementar acciones en el campo para validar, pilotar o demostrar abordajes, prácticas, herramientas o enfoques, generando así experiencias concretas con potencial de escalamiento.* Esto incluye trabajar con productores para impulsar el manejo sostenible del suelo y el agua en las cadenas de la ganadería, el arroz, el café, etc.; promover la recuperación y la regeneración agroecosistémicas; impulsar prácticas que contribuyan a la resiliencia climática y a la mitigación; y fomentar la economía circular, entre otras acciones.
- 80 Con el propósito de avanzar en todos estos aspectos, el Programa promoverá la participación más activa e informada de los sistemas agroalimentarios en los procesos climáticos en los ámbitos

nacional e internacional y destinará esfuerzos para afianzar su rol como un elemento clave de la solución ante el cambio climático y la degradación ambiental.

#### Programa 5. Sanidad Agropecuaria, Inocuidad y Calidad de los Agroalimentos

- 81 La pandemia de COVID-19 acrecentó la atención hacia la necesidad de operar en el contexto del enfoque de “Una salud”, así como de desarrollar una visión integrada de estas dimensiones del desarrollo agropecuario, los sistemas agroalimentarios y la interacción público-privada, que promueva el liderazgo y una cultura de colaboración mediante formas de trabajo conjunto.
- 82 Desde esa perspectiva conceptual, el Programa busca:
- *Impulsar el fortalecimiento técnico e institucional de los sistemas de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos (SAIA), incorporando el concepto de “Una salud” y promoviendo la utilización de herramientas digitales, el desarrollo de nuevas metodologías o el mejoramiento de las ya existentes, para alcanzar mayores niveles de eficiencia en la gestión de los sistemas mencionados.*
  - *Armonizar, actualizar e implementar normas de sanidad, inocuidad y calidad basadas en la ciencia, promoviendo la armonización, la actualización y la implementación de medidas sanitarias y fitosanitarias en el marco de los acuerdos sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, sobre la Facilitación del Comercio y sobre Obstáculos Técnicos al Comercio, mediante el reforzamiento de las capacidades técnicas para la toma de decisiones y de las capacidades institucionales para su aplicación.*
  - *Desarrollar capacidades para adoptar buenas prácticas y atender asuntos emergentes, con la intención de fortalecer las capacidades nacionales y regionales para la prevención, la preparación, la gestión y la provisión de respuestas ante temas emergentes y emergencias sanitarias y fitosanitarias, promoviendo el uso de nuevas tecnologías y la gestión del conocimiento, así como el diseño de programas eficaces de prevención y control de zoonosis para reducir su impacto en la salud pública.*
- 83 Para todo lo anterior, el Programa se enfoca en la promoción de sistemas agroalimentarios con un sector agrícola productivo, competitivo y sostenible que proporcione alimentos seguros a los mercados locales, regionales y mundiales, mediante la generación, la mejora y la aplicación de políticas de sanidad agropecuaria, inocuidad y calidad de los agroalimentos.
- 84 En este marco, la digitalización de SAIA (inteligencia sanitaria, uso de tecnologías digitales para promover una cultura de inocuidad y prevenir plagas y enfermedades, certificación electrónica), la ciencia como base para la toma de decisiones y el concepto de “Una salud” serán áreas prioritarias de trabajo del Programa.

## Programa 6. Digitalización Agroalimentaria

- 85 La introducción de las tecnologías digitales en los sistemas agroalimentarios implica su transformación ante las crecientes demandas y desafíos de la humanidad. En este sentido, la transformación digital conlleva una serie de beneficios potenciales alineados con las nuevas preocupaciones de la sociedad global, entre las que se destacan: aumentar la producción y resiliencia, disminuir impactos ambientales y otras externalidades negativas, mejorar la transparencia, facilitar la integración y cooperación, y mejorar las condiciones de vida y trabajo rural. Dados esos beneficios, las tecnologías digitales constituirán una de las herramientas principales para la acción climática, así como para mejorar el modo en que se formulan y ejecutan las políticas agropecuarias. La contracara son los impactos negativos que el avance digital puede tener entre quienes no puedan adaptarse a la nueva era y a la velocidad de estos cambios. La transformación digital requiere de una serie de factores (infraestructura cibernética, acceso a las tecnologías, habilidades para manipularlas, etc.) para los que se observan grandes brechas, por lo que dejan latente la posibilidad de que se convierta en un elemento de desigualdad, conflicto y exclusión.
- 86 La transformación digital de los sistemas agroalimentarios se ha acelerado debido a la creciente oferta de soluciones digitales y al aumento de la digitalización por causa de la pandemia de COVID-19. Por lo tanto, es el momento oportuno para *impulsar la transformación digital de los sistemas agroalimentarios*, con el fin de aprovechar los beneficios que promete y atenuar sus amenazas.
- 87 En este contexto, se crea el Programa de Digitalización Agroalimentaria, a partir del entendimiento de que la agricultura digital es un elemento central para la transformación dinámica e inclusiva de los sistemas agroalimentarios de las Américas. Para este fin, enfoca sus acciones en torno a los siguientes objetivos:
- *Establecer y difundir la necesidad de impulsar la transformación digital, así como apoyar la construcción de institucionalidad y el diseño de iniciativas de política.* Se llevarán a cabo acciones dirigidas a la sensibilización sobre los beneficios y amenazas de la transformación digital, al mapeo y análisis de iniciativas políticas para impulsar la transformación digital y a la provisión de apoyo a los países miembros en el diseño de iniciativas.
  - *Articular y ofrecer instancias de formación de habilidades.* Se realizarán acciones orientadas a detectar necesidades u oportunidades de formación de habilidades, así como a coordinar, con instituciones educativas y de investigación y con los proveedores de las tecnologías, el desarrollo de instancias concretas para la formación de habilidades.
  - *Detectar y apoyar la implementación de experiencias exitosas de digitalización y el desarrollo de soluciones adaptadas a los contextos.* Se identificarán tecnologías digitales promisorias, se generarán experiencias piloto de éxito en digitalización agroalimentaria y se promoverá su replicación y adaptación en otros contextos.

- 88 En este marco el Programa se propondrá acercarse y colaborar con desarrolladores de soluciones digitales, (también conocidas como *startups* del sector), así como fortalecer la vinculación y articulación con organizaciones e iniciativas especializadas en las diversas áreas de la agricultura digital (inteligencia artificial, robótica, *block chain*, asistencia técnica digital, conectividad, etc.).

#### Programa 7. Equidad de Género y Juventudes

- 89 La JIA ha enfatizado que, para abordar las desigualdades de género y reducir las brechas que enfrentan las mujeres rurales, se requiere implementar políticas, programas y acciones afirmativas con enfoque de género, así como aumentar su participación en los procesos de toma de decisiones, especialmente en las organizaciones mixtas y en el sector público. En su resolución n.º 534, la JIA reconoce explícitamente la contribución de las mujeres de las Américas al desarrollo agrícola y rural desde todos los sectores culturales, sociales y productivos, en especial dadas las grandes limitaciones que la pandemia de COVID-19 ha impuesto a las mujeres rurales. Además, en esa resolución se instruye al Director General para que en este PMP se fortalezcan la visión estratégica y las acciones de cooperación técnica dirigidas a reducir las brechas y las desigualdades de género, de manera que ello conduzca al empoderamiento y la inclusión igualitaria de las mujeres rurales en el desarrollo de los sistemas agroalimentarios de las Américas.
- 90 Para atender dicho mandato, este programa tiene por objetivo fortalecer la inserción de la perspectiva de género y el apoyo a las juventudes rurales para el logro de una igualdad sustantiva en las Américas. Para ello, desarrolla acciones de cooperación técnica orientadas a:
- *Fortalecer las capacidades institucionales de la región con perspectiva de género y el apoyo a las juventudes*, promoviendo entramados regionales que los reúnan y les den el protagonismo correspondiente en el fortalecimiento y transformación de los sistemas agroalimentarios.
  - *Apoyar el desarrollo de una nueva generación de políticas públicas y programas que permitan posicionar a la región y potenciar su vinculación en las agendas globales.*
  - *Fortalecer la perspectiva de género en el Instituto y el rol de las mujeres en la agricultura y la ruralidad de las Américas, contando para ello con capacidades innovadoras para atender las demandas de los Estados Miembros.*
  - *Liderar una iniciativa en liderazgo joven en agricultura para las Américas, que involucre a las juventudes en la definición de la nueva generación de políticas públicas y en la toma de decisiones que contribuyan a la transformación de los sistemas agroalimentarios.*
- 91 Para esto, las acciones del Programa se orientarán a impulsar la articulación con actores públicos y privados que promuevan la inclusión de la perspectiva de género y la incorporación de las juventudes en los procesos de cooperación técnica. Asimismo, y considerando el contexto y los planes de mitigación y reactivación ante la crisis de COVID-19, impulsará la construcción de estrategias de recuperación post-pandemia que sean sensibles al género y que integren a las juventudes.

- 92 En este marco, se promoverá el fortalecimiento del Programa mediante la generación de información, análisis, espacios de trabajo en red, políticas y programas transversalizados por la perspectiva de género. Además, se potenciará la gestión de la Plataforma Hemisférica de Mujeres Rurales y de la Plataforma Hemisférica de Juventudes Rurales. De igual manera, se gestionarán todas las actividades de promoción institucional que contribuyan a fortalecer y crear nuevas alianzas en materia de género y juventudes, tanto con los Estados Miembros como con otros actores claves de la comunidad internacional, como los foros de ministras y altas funcionarias de las Américas.

### ***Las iniciativas interdisciplinarias de cooperación técnica***

- 93 Ante la existencia de temas de marcada relevancia en la agenda global y la aparición de demandas específicas de los países de la Región, se establece la creación de ***iniciativas interdisciplinarias de cooperación técnica***. Estas iniciativas proponen un abordaje interprogramático de las cuestiones por desarrollar y fortalecen, a su vez, la construcción de puentes entre los países, la región y el mundo, al igual que entre los temas y áreas programáticas/disciplinarias. Algunas iniciativas de gran relevancia en curso son Suelos Vivos de las Américas (LiSAM), la Coalición de Acción para la Salud de los Suelos (CA4SH) y la Misión de Innovación Agrícola para el Clima (AIM4C) y ClimateShot; algunas otras iniciativas que se encuentran en etapas de discusión o negociación en el ámbito de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios y la COP 27 son el Compromiso Global de Metano, la Declaración de los Líderes de Glasgow sobre los Bosques y el Uso de la Tierra y la Coalición de Acción sobre el Crecimiento Sostenible de la Productividad para la Seguridad Alimentaria y la Conservación de los Recursos.

### ***Proyectos y recursos externos***

- 94 El IICA seguirá desarrollando espacios de concertación institucional que refuercen la gestión y la articulación mediante la búsqueda y la movilización de recursos externos que contribuyan a desarrollar el PMP 2022-2026. Con ello el Instituto procura emplear como pre-inversión parte de sus recursos institucionales y, de esa manera, apalancar fondos y recursos complementarios que le permitan implementar exitosamente una cooperación técnica innovadora que atienda efectivamente las necesidades de los países miembros y los retos que enfrenta la agricultura de las Américas.
- 95 Resulta de suma importancia, por lo tanto, atender las diferentes etapas de la formulación de proyectos de cooperación técnica y de desarrollo. Precisamente, la identificación, la negociación, la formulación y la evaluación de proyectos de impacto son pilares fundamentales de la cooperación institucional, porque además de apoyar a los países, los proyectos generan un conjunto relevante de buenas prácticas, lecciones aprendidas y espacios de mejora continua.
- 96 Para la consecución y movilización de recursos externos, se aplicarán las siguientes tres estrategias:
- *Contribuir a la eficaz ejecución y administración de los proyectos en los países.* En el marco de esta estrategia de operaciones, se privilegiará la identificación de inversiones para el agro y las

áreas rurales en los países miembros del IICA, así como en los organismos internacionales de financiamiento. Se procurará apoyar a los Estados Miembros en la construcción de programas y proyectos de desarrollo, fortaleciendo las relaciones interinstitucionales con las estructuras de gestión nacional y su capacidad de plantear inversiones claves destinadas a programas de desarrollo de índole estratégico en que el Instituto pueda brindar cooperación técnica.

- *Construcción de proyectos nuevos a partir de la identificación de oportunidades.* Las acciones se concentrarán en oportunidades e iniciativas que se puedan respaldar desde los programas técnicos del IICA, que sean de consenso con los países y que se orienten a responder a sus demandas, incluidas las iniciativas construidas a raíz de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de 2021 y las enfocadas a atender los ODS planteados en la Agenda 2030.
- *Convocatorias internacionales para proyectos estratégicos en las Américas.* El Instituto se propone organizar, facilitar y apoyar el desarrollo de convocatorias públicas para la presentación de proyectos y propuestas competitivas, para las cuales de busque financiamiento de donantes internacionales. Las acciones principales que se promoverán son la identificación de oportunidades de interés estratégico para los países miembros, la construcción técnica de proyectos de alto impacto y la consecuente presentación de tales propuestas a potenciales socios y organismos de financiamiento para el desarrollo agrícola y rural.

#### **IV. ESTRATEGIA DE RELACIONES EXTERNAS**

- 97 Un IICA que "escucha, propone y actúa" ha sido el enfoque ideal para trabajar con los 34 Estados Miembros, así como con España, como país asociado, y con los 19 observadores permanentes, pues ha generado soluciones innovadoras de cooperación técnica para atender los nuevos retos que surgen en los ámbitos productivo, socioeconómico y ambiental. Esto, a su vez, le ha permitido al Instituto incrementar su presencia a nivel global y constituirse en un "IICA desde las Américas para el mundo".
- 98 Al ser el Instituto el organismo del Sistema Interamericano especializado para la agricultura y la vida rural, con personalidad jurídica internacional, con capacidad político-diplomática y una reconocida fortaleza técnica, puede desarrollar una amplia agenda de interacciones con socios y aliados, tanto públicos como privados, en los ámbitos nacional, regional y hemisférico, lo que le confiere una enorme ventaja sobre otras organizaciones que prestan servicios similares o complementarios. En particular, se impulsan diálogos y acciones de articulación público-privada, incluso con empresas líderes del sector agroalimentario.
- 99 Por ello, el IICA cuenta con un marco para el establecimiento de alianzas estratégicas intersectoriales que, bajo las normas del derecho internacional público, los principios y los protocolos de las relaciones internacionales y la cooperación para el desarrollo, busca ampliar la cartera de cooperación con más de 200 socios y se enfoca en el logro de los siguientes objetivos:
  - a. Fomentar relaciones sostenibles e intersectoriales.
  - b. Impulsar alianzas eficientes y de calidad para un mayor impacto.

- c. Aumentar el posicionamiento y el prestigio del Instituto en el ámbito mundial.
  - d. Mejorar la captación de recursos externos para incrementar la inversión en la agricultura
- 100 La estrategia de posicionamiento institucional busca aumentar a nivel interno la cohesión de los equipos, la integridad de la misión, la adherencia a los principios y un alineamiento institucional integrador de la gestión mediante redes de cooperación de excelencia. A su vez, a nivel externo dicha estrategia es la herramienta de integración con los actores y partes multisectoriales interesadas en el desarrollo agrícola y el bienestar de los territorios rurales de las Américas.
- 101 Los factores claves de este marco de trabajo incluyen un enfoque coordinado e inclusivo dirigido a optimizar los recursos financieros y no financieros del IICA, para lo cual será necesario definir necesidades (demandas), realizar la debida planificación, establecer los mecanismos de relacionamiento, invertir en la alianza, darles seguimiento a las acciones y evaluar con los socios los resultados logrados, con un enfoque hacia la mejora continua.
- 102 Para poner en operación esta estrategia, se requiere el desarrollo de una red de colaboradores de la Sede Central y de las oficinas del Instituto, así como puntos focales en los Estados Miembros.
- 103 Dentro de las prioridades de la estrategia de relaciones externas para el período 2022-2026, se encuentran las siguientes:
- a. Incrementar la efectividad en el logro de resultados de desarrollo, en la gestión del conocimiento y en la captación de recursos a partir de relaciones de interés en las agendas nacionales, regionales o hemisféricas con el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), fundaciones donantes, agencias de cooperación internacional, la banca multilateral, los diversos fondos (verdes, ambientales, sociales y de gobernanza), las instituciones del CGIAR, el sector privado, la sociedad civil e instituciones de investigación.
  - b. Establecer vínculos institucionales con países y organizaciones de otros continentes, que permitan extender las vías de cooperación para beneficio de los Estados Miembros del IICA.
  - c. Orientar esfuerzos hacia la ejecución de un plan de cooperación horizontal y triangular, así como establecer un marco de cooperación sur-sur e intercontinental, como instrumentos claves para el fortalecimiento de la agenda de cooperación técnica del Instituto en el ámbito regional.
  - d. Mejorar las competencias y las atribuciones de representantes, técnicos y administradores en los 34 países miembros para la suscripción de acuerdos de alto impacto con los sectores público y privado, la sociedad civil e instituciones de investigación.
  - e. Ampliar las acciones de colaboración con el sector privado, en beneficio de los diferentes actores que participan en el desarrollo agrícola y rural en los ámbitos nacional, regional y hemisférico, mediante varias modalidades de participación, colaboración o financiamiento, con base en las prioridades que el IICA establece en este PMP.

## V. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

- 104 Desde 2018, el Instituto ha multiplicado su proyección institucional, especialmente a partir de la generación y distribución masiva de contenidos noticiosos y de calidad.
- 105 Un elemento central de la transformación institucional impulsada por el PMP vigente fue el desarrollo de estrategias activas de comunicación institucional, que contribuyeron a la estructuración de un discurso institucional que refuerza el rol estratégico del sector agropecuario y los territorios rurales y que reconoce el papel central de la agricultura en la agenda global.
- 106 A partir de estos logros, uno de los principales objetivos que se plantea en el ajuste de ese Plan, considerando que en el contexto actual no hay acción relevante y con impacto sin comunicación pública, es reforzar la incorporación de la dimensión comunicacional al trabajo cotidiano de cada uno de los miembros del IICA.
- 107 El reconocimiento de ese papel le brinda al Instituto una gran oportunidad para lograr un renovado protagonismo en los grandes medios de comunicación que, además de difundir información sobre el IICA, actúan como una gran plataforma de relacionamiento que permite llegar a gobiernos y aliados estratégicos.
- 108 Los beneficios de dicha exposición van más allá del Instituto, pues posibilita divulgar y potenciar iniciativas de los gobiernos que son mandantes del IICA, así como facilitar su proyección internacional, la acción colectiva y el intercambio de experiencias e información a través de la comunicación pública.
- 109 La Gerencia de Comunicación propone y adecua mensajes, atiende situaciones de eventuales crisis con capacidad de afectar la reputación del Instituto, puede encontrar ángulos atractivos, publicar, distribuir, negociar con medios relevantes y potenciar publicaciones para un aprovechamiento completo.
- 110 Pero la información que alimenta esos productos surge de la acción técnica y política de los funcionarios del IICA, desde el director general hasta los técnicos, pasando por los representantes, que además de representar al organismo, tienen la tarea de promover al Instituto, informar sobre su labor y negociar en su nombre con socios nacionales, tanto en la Sede Central como en las representaciones, contribuyendo a convertir al IICA en una fuente de consulta confiable para los medios de comunicación.
- 111 Una comunicación institucional exitosa, que cumpla plenamente su misión, debe ser asumida como una responsabilidad compartida, por lo que requiere la divulgación de agendas, hitos de estas y objetivos técnicos y políticos, de modo tal que esa información oriente la planificación comunicacional hacia el logro de la repercusión deseable.
- 112 Para ello también resultan necesarios el involucramiento, la proactividad y la provisión de respuestas rápidas y flexibles de parte de los especialistas técnicos, todos componentes básicos para el logro de un posicionamiento adecuado, que parte de la comprensión de las necesidades de los medios de comunicación y que responde a sus demandas oportunamente y en los formatos exigidos.

- 113 Se propone, además, fortalecer el Comité Asesor de Comunicación, órgano de consulta de la Dirección General y la Gerencia de Comunicación, que constituye una herramienta relevante para tomar el pulso a la industria de los medios y generar espacios en estos, de modo de difundir y posicionar contenidos de interés del Instituto.
- 114 Para ampliar los esfuerzos institucionales y contribuir a la elaboración profesional de contenidos, en los proyectos que se ejecuten con recursos externos se incluirá un componente de recursos financieros para la comunicación, cuya operación se coordinará con la gerencia respectiva.

## VI. SERVICIOS CORPORATIVOS

- 115 En el período 2022-2026, se afianzarán los logros iniciados o alcanzados desde 2018, apuntando a consolidar una gestión administrativa eficiente, dinámica y moderna que eleve los niveles de productividad del IICA, de manera que con ello logre su más eficaz conducción estratégica, su sostenibilidad económica y sus mejores condiciones internas para propiciar alianzas, ampliar su cartera de proyectos y ofrecer cooperación técnica de excelencia.
- 116 Ante la situación económico-financiera global resultante de la pandemia de COVID-19, en el corto plazo no se prevé que aumenten las cuotas de los Estados Miembros, tal como el Instituto lo requiere. Esta situación demandará fortalecer aún más la política de manejo estricto, racional, austero y transparente de los recursos institucionales. Por ello, el IICA procurará, en la medida de sus posibilidades, orientar los recursos a su propuesta de valor, que privilegia una plataforma de innovación para el desarrollo del sector agropecuario y el bienestar rural, que articule la gestión del conocimiento con las soluciones innovadoras.
- 117 Los principios que rigen la gestión administrativa son los siguientes:
- a. *Transparencia*
  - b. *Descentralización*
  - c. *Innovación*
  - d. *Eficiencia y eficacia*
  - e. *Resiliencia*
  - f. *Articulación*
  - g. *Espíritu de equipo*
- 118 Con base en esos principios, las declaraciones estratégicas y el modelo de negocios, se apunta a lograr los siguientes resultados estratégicos:
- 119 La **administración descentralizada**, a partir de un plan de desconcentración y delegación de responsabilidades en las representaciones, orientado a optimizar la prestación de servicios de forma integrada, eficiente y transparente. Para ello, se continuará con:

- a. La **actualización de la normativa y las mejoras en los sistemas digitales** que agilizan la gestión administrativa. La estrategia de un IICA 4.0 le ha permitido al Instituto impulsar el mejoramiento de la gestión para con los clientes y fortalecer las acciones de cooperación a través de su red hemisférica, que transfiere e integra productos y servicios, conocimientos e innovaciones en el ámbito internacional.
  - b. La consolidación de una **cultura de procesos** que promueve la eficiencia, el alineamiento, la articulación y el trabajo colaborativo y que reduce el tiempo de respuesta y atención a las necesidades internas y externas. Esta transformación cultural, que se basa en la innovación y la mejora continua, incluye la promoción de la modalidad de trabajo en redes y la inteligencia colectiva, multiplicando así la capacidad institucional para responder proactivamente a las demandas y agregando valor a los servicios que el IICA ofrece.
- 120 El **desarrollo estratégico** que integra los procesos de planificación, monitoreo y evaluación, el cual es fundamental para el mejoramiento continuo, la efectividad en el logro de resultados, el cumplimiento de los objetivos institucionales y la rendición de cuentas. Ello implica:
- a. Realizar una **planificación integrada** a partir de este PMP, que considere un análisis de las demandas de cooperación técnica frente a la oferta técnica institucional y la provisión de una respuesta táctica concreta mediante unidades, proyectos y acciones que operan en red.
  - b. Realizar un ejercicio de **monitoreo permanente e inteligencia de negocios** como insumo crítico para la toma de decisiones con respecto a la estrategia de gestión y el desarrollo de soluciones innovadoras de cooperación técnica. En esa misma dirección, proveer información oportuna para la toma de decisiones y facilitar su acceso a los equipos gerenciales se mantiene como una prioridad, reconociendo que la transparencia y la confianza se sustentan en información actualizada, precisa y completa.
  - c. Fortalecer un sistema de **gestión de riesgos** que, vinculado a los ejercicios de planificación, permita a los equipos formular planes de respuesta y actuar de forma proactiva ante las oportunidades y desafíos que se presentan en la cooperación y sus proyectos.
  - d. Reforzar los ejercicios de **evaluación<sup>20</sup> de la gestión y de los proyectos**, que se deben realizar a partir de una metodología objetiva, constructiva y orientada a la mejora continua de nuestros servicios y a la reestructuración de las representaciones del Instituto en los países. En esta dinámica, también se incorpora la construcción de escenarios y la capitalización de experiencias, lo que permite identificar buenas prácticas y escalar el nivel de las soluciones de cooperación técnica.
  - e. Impulsar una correcta **gestión del cambio**, entendida como el proceso mediante el cual el IICA transita desde su estado actual al futuro deseado para incrementar su eficiencia y eficacia y que será puesto en acción mediante un programa integral en que participarán agentes de cambio de todas las entidades institucionales.

---

<sup>20</sup> El proceso de evaluación está amparado en una política institucional y en guías de trabajo actualizadas.

- 121 El **fortalecimiento del talento humano** es una prioridad para potenciar las competencias técnicas y administrativas del Instituto. El capital humano es el activo y el motor de los servicios de cooperación técnica, para generar nuevas oportunidades y desarrollar proyectos innovadores, de allí que el foco está en impulsar una cultura de alto rendimiento que promueva un clima laboral favorable. El IICA reforzará su programa de reconocimientos en procura de aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores. Además, impulsará iniciativas e innovaciones internas destinadas a la formación y certificación de competencias técnicas, implementará un plan de carrera profesional y establecerá incentivos asociados al desempeño y la productividad, mediante todo lo cual consolidará las capacidades institucionales que viabilizan el modelo de negocios.
- 122 La **sostenibilidad financiera** tendrá como pilar central el ajuste de la arquitectura financiera del Instituto en correspondencia con los requerimientos del modelo de negocios. La estrategia financiera del IICA busca fortalecer la captación de recursos públicos nacionales, de la cooperación internacional, fondos internacionales y del sector privado, así como promover, junto con los Estados Miembros, la obtención de fondos que se invertirán para el beneficio de sus sistemas alimentarios y territorios rurales. Los recursos que percibe el Instituto por concepto de cuotas acordadas por los países, por la recuperación de costos indirectos de los proyectos de cooperación técnica, por la venta de servicios y por otros fondos se asignarán para atender las prioridades institucionales y garantizar una mayor vinculación entre los gastos e inversiones con el desarrollo de los proyectos de cooperación técnica. Por un lado, la venta de servicios como una nueva modalidad para la captación de recursos institucionales deberá regularse bajo un protocolo que coadyuve a la propuesta de valor de la cooperación técnica. Por otro, la constitución de fondos fiduciarios para brindar cooperación técnica implica crear las bases de esos mecanismos, incluyendo los objetivos, las fuentes, los modelos de gobernanza, las instancias de administración y ejecución y los procedimientos operativos, entre otros. Una moderna arquitectura financiera para la administración presupuestaria de los recursos regulares y de nuevas fuentes será el elemento central para el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados del PMP, mediante las mejores prácticas administrativas de transparencia, racionalización y focalización de recursos.



**Figura 1: Resumen de la estrategia de gestión administrativa.**

- 123 En el marco de los servicios corporativos, el Instituto contará con un plan dirigido a la difusión y sostenibilidad de las iniciativas ya implementadas en materia del **IICA de Puertas Abiertas**, así como a la provisión de seguimiento a los nuevos proyectos que se implementarán a partir de 2022.
- 124 La aplicación de las TIC se intensificará en los próximos años, como instrumentos para el trabajo a distancia, el acceso inmediato a la información, la digitalización de procesos y la virtualización de las gestiones para una cooperación técnica de excelencia.

## REFERENCIAS

Banco Mundial. 2021. Indicadores del desarrollo mundial (IDM) (en línea). Washington, D. C., Estados Unidos de América. Consultado 3 mar. 2022. Disponible en <https://databank.bancomundial.org/source/world-development-indicators>.

Bisang, R; Trigo, E. 2017. Bioeconomía argentina: modelos de negocios para una nueva matriz productiva (en línea). Buenos Aires, Argentina, Bolsa de Cereales de Buenos Aires. Consultado 15 de mayo de 2022. Disponible en [https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/bioeconomia/\\_archivos//Modelo\\_de\\_negocios.pdf](https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/bioeconomia/_archivos//Modelo_de_negocios.pdf).

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Chile), IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica), FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2019. Perspectivas de la

agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2019-2020. San José, Costa Rica, IICA.

Chavarría, H; Trigo, E; Martínez, JF. 2020. Políticas y negocios para la bioeconomía en ALC: Un proceso en marcha (en línea). C3-Bioeconomy: Circular and Sustainable Bioeconomy (1). Consultado 18 de mayo de 2022. Disponible en <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/bioeconomy/article/view/13150/11945>.

Chavarría, H; Trigo, E; Pray, C; Smyth, SJ; Torroba, A; Wesseler, J; Zilberman, D; Martínez, JF. 2021. Potencial de la bioeconomía para la transformación de los sistemas alimentarios (en línea). San José, Costa Rica, IICA/ICABR. Consultado 17 de mayo de 2022. Disponible en <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/18564/BVE21088315e.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

D'Amato, D; Droste, N; Allen, B; Kettunen, M; Lähinen, K; Korhonen, J; Leskinen, P; Matthies, BD; Toppinen, A. 2017. Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues. *Journal of Cleaner Production* 168:716-734.

De Schoenmakere, M; Hoogeveen, Y; Gillabel, J; Manshoven, S; Martin, J. 2018. The circular economy and the bioeconomy: Partners in sustainability. Copenhagen, Dinamarca, EEA. EEA Report No 8/2018.

ERS (Economic Research Service); USDA (United States Department of Agriculture). 2021. Food Dollar Series, March 2021 (en línea). Washington D. C., Estados Unidos de América. Consultado 02 de junio de 2022. Disponible en <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-dollar-series/>.

Hoekstra, A. 2010. The relation between international trade and freshwater scarcity (en línea). Ginebra, Suiza, WTO. Consultado 25 de mayo de 2022. Disponible en <https://cutt.ly/wxcopdp>.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2019. Programa de Bioeconomía y Desarrollo Productivo: Abordajes conceptuales y metodológicos para la cooperación técnica (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 18 de mayo de 2022. Disponible en <https://repositorio.iica.int/handle/11324/7909>.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2021. Hacia una agricultura sostenible, resiliente al clima y baja en carbono (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 22 de mayo de 2022. Disponible en <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/15304/BVE21031261e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change, Suiza). 2022. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Summary for Policymakers (en línea). Ginebra, Suiza. Consultado 25 de mayo de 2022. Disponible en [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGII\\_SummaryForPolicymakers.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_SummaryForPolicymakers.pdf).

- ISAAA (International Service for the Acquisition of Agri-biotech Applications, Estados Unidos de América). 2018. Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops in 2018: Biotech Crops Continue to Help Meet the Challenges of Increased Population and Climate Change. Ithaca, Nueva York, Estados Unidos de América. ISAAA Brief No. 54.
- JIA (Junta Interamericana de Agricultura). 2021. Resolución n.º 531: La transformación de los sistemas agroalimentarios y el papel de la agricultura de las Américas (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 25 de marzo de 2022. Disponible en <http://repositorio.iica.int/handle/11324/18720>.
- Macías, M; Girón, C; Nieto, M; Chavrier, N; Páez, D; Ureña, M; Moreno, JC; García, M; De la Viña, G. 2020. Tecnologías de bioeconomía para valorizar residuos y desperdicios: Oportunidades de negocio para la agricultura familiar (en línea). San José, Costa Rica, IICA. Consultado 8 de junio de 2022. Disponible en <https://repositorio.iica.int/handle/11324/12942>.
- Martin, W; Laborde, D. 2018. The free flow of goods and food security and nutrition (en línea). *In* IFPRI (International Food Policy Research Institute). 2018 Global food policy report. Washington, D. C., Estados Unidos de América. 20-29 p. Consultado 18 de mayo de 2022. Disponible en <https://cutt.ly/1z45Tj4>.
- Nguyen, N; Mobsby, D; Goesch, T. 2016. Farm-to-retail price spread and farm share in food supply chains: Background paper (en línea). Canberra, Australia, ABARES. Consultado 19 de mayo de 2022. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/339972664\\_Farm-to-retail\\_price\\_spread\\_and\\_farm\\_share\\_in\\_food\\_supply\\_chains\\_Background\\_paper](https://www.researchgate.net/publication/339972664_Farm-to-retail_price_spread_and_farm_share_in_food_supply_chains_Background_paper).
- OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development, Francia). 2009. The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda (en línea). París, Francia, OECD Publishing. Consultado 15 de mayo de 2022. Disponible en <https://doi.org/10.1787/9789264056886-en>.
- OMC (Organización Mundial del Comercio, Suiza). 2021. Comercio sostenible, economía circular y ayuda para el comercio: Documento de síntesis para el ejercicio de vigilancia y evaluación de 2020-2022 (en línea). Ginebra, Suiza, Secretarías de la OMC y la OCDE. Consultado 24 de mayo de 2022. Disponible en <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=s:/WT/COMTD/AFTW87.pdf&Open=True>.
- Piñeiro, Martin, C. Luiselli, A. Ramos, y E. Trigo, 2021. El Sistema Alimentario Global: Una Perspectiva desde América Latina y el Caribe, Editorial Teseo, Buenos Aires, República Argentina
- Schnepf, R. 2015. Farm-to-Food Price Dynamics (en línea). Washington D. C., Estados Unidos de América, Congressional Research Service. Consultado 20 de mayo de 2022. Disponible en <https://sgp.fas.org/crs/misc/R40621.pdf>.
- Teitelbaum, L; Boldt, C; Patemann, C. 2020. Global Bioeconomy Policy Report (IV): A decade of bioeconomy policy development around the world (en línea). Berlín, Alemania, Secretariat of the Global Bioeconomy Summit 2020. Consultado 26 de mayo de 2022. Disponible en

[https://gbs2020.net/wp-content/uploads/2020/11/GBS-2020\\_Global-Bioeconomy-Policy-Report\\_IV\\_web.pdf](https://gbs2020.net/wp-content/uploads/2020/11/GBS-2020_Global-Bioeconomy-Policy-Report_IV_web.pdf).

United Nations. 2020. Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Food Security and Nutrition. Figure 3. Jobs and risks and livelihoods at risk in the food systems (in millions) (en línea). Nueva York, Estados Unidos de América. Consultado 21 de mayo de 2022. Disponible en <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-06/SG-Policy-Brief-on-COVID-Impact-on-Food-Security.pdf>. p. 11.

United Nations. 2021. Food Systems Summit 2021 (en línea, sitio web). Nueva York, Estados Unidos de América. Consultado 25 de mayo de 2022. Disponible en <https://www.un.org/en/food-systems-summit/summit>.