



Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG)

## **Informe de la Primera Reunión Extraordinaria de 2020 de la CCEAG**

San José, Costa Rica  
1 de octubre de 2020



## **Introducción**

La Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) se reúne de manera extraordinaria el 1 de octubre de 2020 a partir de las 8:30 a. m. (hora de Costa Rica) mediante videoconferencia, según lo dispuesto en la resolución del Comité Ejecutivo n.º 660, “Apoyo al proceso de transformación institucional del IICA”.

El secretario técnico explica brevemente la creación, los objetivos y las funciones de la CCEAG. Resalta la relevancia de dicha comisión para facilitar el intercambio de manera regular entre el director general y los Estados Miembros en materia de iniciativas en asuntos administrativos, presupuestarios y estratégicos de la cooperación técnica, con el objetivo de propiciar el logro de consensos previos al Comité Ejecutivo y la Junta Interamericana de Agricultura (JIA).

Prosigue con la lectura de la resolución n.º 660, destacando sus dos puntos resolutivos: 1) Acompañar la iniciativa del director general de profundizar el proceso de transformación institucional que incluya, entre otros aspectos, los siguientes: a) la definición de un nuevo modelo de negocios, b) el diseño de una nueva arquitectura financiera y c) la movilización y captación de recursos externos de diferentes fuentes de financiamiento, todos los cuales deben ser compatibles con los fines del Instituto; y 2) Instruir a la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG) a constituirse como grupo de trabajo permanente ampliado para apoyar, analizar y construir una propuesta de transformación integral del IICA.

Menciona que la CCEAG está integrada por nueve Estados Miembros, seis en condición permanente: Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos, México y Venezuela; y tres Estados Miembros seleccionados por un período de un año, que en 2020 son Bolivia, Nicaragua y Santa Lucía.

Explica que en esta ocasión también participan los siguientes países miembros del IICA: Antigua y Barbuda, Chile, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Jamaica, Panamá, Paraguay, Perú, San Cristóbal y Nieves, Trinidad y Tobago, Surinam y Uruguay. En el anexo 1 se incluye la lista de participantes.

## **Mensaje del director general**

El director general del Instituto da la bienvenida a los 26 representantes de los Estados Miembros que se han sumado a esta reunión extraordinaria de la CCEAG y les agradece su interés y compromiso.

Comenta que desde que asumió su cargo ha sido consciente de la necesidad de implementar un conjunto de reformas para sentar las bases de un IICA 4.0. Menciona que la irrupción de la pandemia de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19) obliga al Instituto a profundizar el proceso de su transformación y a ayudar a posicionar nuevamente a la agricultura como un eje estratégico en el período de reactivación post pandemia.

Expresa que el establecimiento de las bases de un nuevo modelo de negocio se encuentra dentro de las prioridades estipuladas en el Plan de Mediano Plazo (PMP) para el período 2018-2022, el cual busca un mayor alineamiento institucional bajo el lema de “hacer más con menos, pero de un modo diferente”.

Manifiesta que la pandemia de la COVID-19 ha evidenciado el agotamiento de los modelos de cooperación técnica, destacando la necesidad de propiciar nuevos enfoques basados en la generación de bienes públicos supranacionales, el desarrollo de alianzas público-privadas, la promoción de la intercooperación y el énfasis de la cooperación entre iguales. Señala que la agricultura no será la misma después de dicha pandemia y resalta algunas tendencias que tendrán lugar en el sector, como el uso intensivo de tecnologías digitales y la internalización de las dimensiones sociales y ambientales. Agrega que no se debe perder de vista que subsisten enormes brechas de productividad que deben ser subsanadas urgentemente.

El director general describe a continuación los tres pilares o líneas estratégicas que caracterizan el modelo de negocio del IICA: a) focalización, cuyo fin es acordar agendas de cooperación técnica más robustas y pertinentes al servicio de los países; b) productividad del quehacer para fortalecer los recursos humanos y el trabajo en red y para definir nuevos productos que permitan remover los obstáculos que limitan el desarrollo agropecuario y rural del continente; y c) relevancia y sostenibilidad financieras para buscar y evaluar nuevas opciones de generación de recursos, acordes a las condiciones que se dan en el nuevo contexto de la cooperación multilateral.

Finaliza su primera intervención señalando que esta reunión se celebra en un momento histórico del Instituto, a pocos días de la celebración de su 78.º aniversario, pues fue fundado en 1942 en tiempos de guerra y momentos de crisis mundial, lo que representa una oportunidad histórica para consolidar al continente como garante de la seguridad alimentaria y nutricional y de la sostenibilidad ambiental del planeta. Para terminar menciona una cita de Charles De Gaulle: “nada dura a no ser que sea incesantemente renovado”.

### **Presentación de los avances sobre el nuevo modelo de negocio del IICA**

Seguidamente se transmite un video titulado “Modelo de negocio hacia un Instituto más vigente y relevante”. En primera instancia se menciona que desde 1942 el IICA es un instrumento de apoyo a la paz mundial, contribuyendo al desarrollo del sector agropecuario y rural del continente americano. Se señala que durante su existencia ha experimentado una evolución constante, adaptándose a las exigencias del entorno y de los tiempos, siendo hoy una institución al servicio de 34 países americanos que mantiene agendas de acción en todo el hemisferio, por medio de cinco programas y dos ejes transversales de cooperación técnica, una red de alrededor de 600 especialistas y expertos asociados, la implementación de más de 220 proyectos e iniciativas de cooperación técnica y la participación activa en más de 13 mecanismos de cooperación e integración regional.

Se destaca que en la actual administración se ha implementado un conjunto de reformas aprobadas y validadas en el marco del PMP 2018-2022, dirigidas a cambiar el modelo tradicional de cooperación, orientándolo hacia una plataforma de gestión de conocimiento destinada a ampliar la

proyección del Instituto y sus relaciones y alianzas con gobiernos, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.

Se menciona que estas reformas se enfocan en: a) mejorar las estrategias de comunicación, consulta y vinculación con diferentes actores representativos de la institucionalidad agrícola del continente, b) renovar alianzas basadas en planes de trabajo colaborativo y el impulso de una mayor cooperación con otros organismos internacionales, c) generar agendas de cooperación conjunta en espacios de integración agropecuaria, y d) establecer formas efectivas de vinculación con nuevos actores y comunidades de los sectores agrícola y rural, privilegiando y promoviendo la participación de las mujeres y los jóvenes.

Asimismo, se indica que la gestión institucional eficiente y eficaz se orienta a: a) la racionalización y la optimización de recursos, que se han concretado con la reasignación de más de USD 5 millones a la cooperación técnica, b) una mayor descentralización y reducción de la burocracia, c) el refuerzo del liderazgo y el desempeño del capital humano, d) la gestión financiera-administrativa y la rendición de cuentas transparentes, e) la automatización de los procesos administrativos y f) la reestructuración de más del 50 % de las representaciones en los 34 países miembros. Se enfatiza en que es necesario profundizar en el proceso de reforma y transformación, debido a la situación económica y financiera institucional del IICA y a la pandemia global que hoy se está enfrentando.

Se hace énfasis en que esta propuesta que el Instituto presenta a sus Estados Miembros plantea la urgente revisión e implementación de un modelo de negocio institucional que adapte al IICA a los nuevos tiempos de la cooperación, con el objetivo de promover un servicio de cooperación técnica de excelencia para mayor beneficio de los países.

Además, se señala que el modelo de negocio debe ser visto como un esfuerzo para: a) lograr un mayor alineamiento institucional, b) generar agendas de cooperación técnica más robustas y pertinentes al servicio de los países, y c) establecer las bases de un Instituto más productivo, innovador y resiliente.

Asimismo, se enfatiza en que se espera convertir al IICA en una plataforma de innovación para el desarrollo del sector agropecuario y el bienestar rural, que articule la gestión del conocimiento con las soluciones demandadas por sus usuarios, que amplíe su red de alianzas estratégicas y que procure diversificar sus fuentes de financiamiento.

Se enumeran los tres pilares del modelo de negocio: a) **focalización**, que procura una agenda pertinente y actualizada que canalice las demandas reales de la cooperación técnica b) **productividad**, para mejorar la eficiencia y la eficacia de las acciones institucionales incluidas en las nuevas agendas de cooperación, y c) **relevancia y sostenibilidad institucionales**, que aumenten la capacidad diplomática y política del Instituto y su reconocimiento técnico.

Se destaca que el modelo de negocio establece las siguientes seis líneas estratégicas: 1) la identificación de las demandas de los países, 2) el establecimiento de la oferta institucional por medio de productos, servicios y sus mecanismos de implementación, 3) el fortalecimiento del talento humano, 4) una gobernanza institucional que procure fortalecer la operación institucional, 5) el mejoramiento de las relaciones externas con mayor presencia institucional y 6) el

fortalecimiento de modelos de financiamiento que aseguren la sostenibilidad institucional a partir del diseño de un fondo de cooperación para la resiliencia. Con base en lo anterior, se señala que el IICA ha gestionado equipos de trabajo, planes de trabajo y cronogramas para desarrollar las seis estrategias y ponerlas en marcha a finales del año 2020.

En referencia a la arquitectura financiera del Instituto, se realiza una descripción del presupuesto, señalando el monto aprobado por año para su gestión y la composición de sus ingresos, por cuotas de los países y por ingresos misceláneos. También se menciona la alta dependencia del presupuesto de las aportaciones de los Estados Miembros, así como la disposición reglamentaria de que el presupuesto se debe ejecutar de manera anual.

Se indica que en los últimos 15 años el IICA ha recibido menos del 80 % de los recursos cuota esperados, lo que a la fecha ha generado un déficit acumulado de alrededor de USD 26 millones por cuotas adeudadas, circunstancia que pone al Instituto en una situación administrativa y financiera muy precaria. Se señala, además, que las posibilidades de que el IICA diversifique sus ingresos son limitadas y que sus capacidades para vender o prestar servicios, invertir y emprender son reducidas, por lo que sus únicas opciones para reforzar su presupuesto son la generación de ingresos misceláneos tradicionales y la recuperación de costos indirectos por la gestión administrativa de proyectos financiados con recursos externos, los cuales en la actualidad son más limitados y demandados. Se resalta que debido a lo anterior el Instituto enfrenta una situación financiera muy vulnerable, que se profundizará si no se toman medidas para paliarla.

Se informa que en los últimos años el IICA ha realizado un gran esfuerzo dirigido a la racionalización financiera y que ha redireccionado los ahorros a las acciones de cooperación técnica, pero que es muy difícil continuar con esas gestiones sin que se presenten impactos significativos en la cantidad y la calidad de los servicios de cooperación técnica que brinda el Instituto y sin afectar sus operaciones, por lo que la reducción en los gastos reales se encuentra muy próxima al límite que se puede permitir.

Se subraya que, al 31 de agosto de 2020, el IICA solo ha recaudado el 55.6 % de las cuotas anuales, y se proyecta, en el escenario más optimista, una recaudación 20 % menor del monto proyectado en el presupuesto. Asimismo, se detalla que más allá de la coyuntura de la pandemia, esta condición ha sido recurrente en los últimos diez años, por lo que se torna urgente priorizar la sexta estrategia del modelo de negocio, la cual apunta a trabajar en nuevas alternativas de arquitectura financiera y en la creación de un fondo de innovación para la resiliencia. Se explica que esta estrategia plantea las siguientes acciones: a) continuar con la racionalización y optimización de los recursos sin afectar la capacidad operativa; b) mantener e insistir en las gestiones de cobranza, por ser imprescindibles para la viabilidad financiera del Instituto; c) analizar y valorar las alternativas para la recuperación de cuotas vencidas; d) plantear la entrega de aportes voluntarios o cuotas extraordinarias por parte de aquellos países que estén en condiciones de brindar ese apoyo; e) plantear un plan agresivo de captación de ingresos misceláneos, por medio de una cartera de servicios que el IICA pueda ofrecer y vender a gobiernos, organizaciones multilaterales y empresas públicas y privadas; f) acreditarse ante órganos de financiamiento ambiental con el apoyo activo de los Estados Miembros; g) impulsar iniciativas de *crowdfunding*; h) diseñar y crear un fondo de innovación para la resiliencia; i) modernizar las políticas de tesorería y el manejo financiero; y

j) desarrollar un estudio detallado sobre la creación de estructuras organizativas complementarias al Instituto, como el “Grupo IICA”.

Se puntualiza que la estrategia se dirige a lograr un respaldo que mantenga estables los recursos para financiar los costos operativos y dé sostenibilidad al funcionamiento institucional, de manera que la recaudación de un porcentaje preestablecido de las cuotas y la generación de ingresos misceláneos permitan poner en marcha las acciones del Instituto. Se añade que los aportes voluntarios y las extra-cuotas, complementados con mayores ingresos misceláneos a partir de la prestación y venta de servicios por el Grupo IICA y de la gestión de proyectos externos, deberán ser operados con presupuestos más flexibles dirigidos a generar inversiones y rentas, las cuales serán las fuentes de ingresos del Fondo de Innovación para la Resiliencia, que se constituirá en el principal mecanismo para financiar la provisión de cooperación técnica a los países.

### **Análisis y comentarios**

Brasil agradece al director general y al personal de Instituto por la elaboración y presentación del documento “Propuesta para el desarrollo del modelo de negocio del IICA”. Además, indica que la discusión se debe orientar a la priorización de las acciones por ejecutar y considera clave la sexta línea estratégica del modelo de negocio, enfocada en la sostenibilidad institucional. Destaca que el modelo actual sustentado en los recursos de las cuotas que aportan los Estados Miembros está sujeto a los procedimientos burocráticos y a las políticas de los países, lo que genera atrasos en su entrega, que depende de otras instancias públicas más allá de la institucionalidad de la agricultura. Señala que el actual sistema de cuotas y la exigencia de ejecutar todo el presupuesto de manera anual hace difícil aplicar un enfoque que asegure la sostenibilidad financiera e institucional.

Considera que la propuesta dirigida a la diversificación de ingresos es de gran importancia, pero las contribuciones voluntarias podrían ser más factibles en un momento en que los países gocen de mayor liquidez, pero no actualmente. Se refiere luego al plan de captación de ingresos misceláneos, con respecto al cual menciona como ejemplo las acciones que en ese sentido realiza la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA).

Concluye su intervención señalando que el desafío es no desvirtuar la razón de ser del Instituto, de manera que se logre un equilibrio entre el modelo de cooperación y la búsqueda de recursos financieros. Menciona que contar con el Fondo de Innovación para la Resiliencia es un importante mecanismo que librerá al IICA de la obligación de ejecutar todo su presupuesto de manera anual. Agrega que Brasil cuenta con un mecanismo institucional financiero similar para las exportaciones en el sector, que permite operar con un sistema de caja, pero también con un régimen presupuestario.

El director general agradece los comentarios del representante de Brasil y señala que la discusión y el análisis de estas alternativas nunca pueden poner en riesgo la misión, la visión y los valores del Instituto, pues lo que se busca es darle mayor sostenibilidad financiera para que pueda cumplir con el mandato que le han encomendado los Estados Miembros.

Argentina indica que la pandemia de la COVID-19 exige a la sociedad un cambio, ya que su impacto será por muchos años y afectará el sistema de producción y comercialización de alimentos.

Reconoce los esfuerzos orientados a transformar al IICA en su versión 4.0, que le permitirá dar un salto de calidad, eficiencia y racionalización de los recursos, así como a lograr un equilibrio entre la calidad de los servicios y la racionalización de los recursos.

Concuerda con el representante de Brasil en que la búsqueda de la sostenibilidad financiera no debe llevar a desvirtuar la misión del Instituto, que es brindar la acostumbrada cooperación técnica de calidad a sus países miembros. Apoya expresamente el nuevo modelo de negocio para impulsar y fortalecer una nueva arquitectura financiera, la cual brindará soluciones innovadoras para encontrar nuevas fuentes de financiamiento. Finaliza reconociendo los esfuerzos del director general y el personal del IICA.

El director general agradece los comentarios del representante de Argentina y aprovecha para señalar el compromiso de todos los funcionarios del Instituto para brindar a los países miembros cooperación técnica de calidad y excelencia, al tiempo que se racionalizan los recursos.

Estados Unidos de América felicita y agradece al Instituto y al director general por el esfuerzo en preparar la propuesta del nuevo modelo de negocio y hace hincapié en la necesidad de focalizar esfuerzos en la productividad y la sostenibilidad financiera. Menciona que valora la condición del IICA como una agencia especializada en cooperación agrícola para las Américas, que funge como un foro donde se sostienen discusiones técnicas abiertas sobre comercio y agricultura.

Señala que el Instituto constituye una inversión de beneficio para los países del hemisferio occidental, por lo que es relevante su financiamiento. Por otro lado, muestra su apoyo al director general con respecto a las medidas para mantener la sostenibilidad financiera institucional y hace un llamado a los países miembros a pagar sus cuotas. Agrega que desea conocer más detalles sobre el pilar de la sostenibilidad institucional del modelo de negocio, en particular en cuanto al mejoramiento de la participación del IICA en el ámbito internacional.

El director general manifiesta que en las próximas reuniones se informará sobre los detalles de los avances en cada una de las estrategias por implementar en el modelo de negocio, con el fin de seguir contando con el análisis y las contribuciones de los países.

Canadá destaca la necesidad de que los Estados Miembros paguen sus cuotas al Instituto, con el fin de que este continúe operando con eficiencia y pueda aumentar la prosperidad en las Américas mediante el diseño e implementación de diversos proyectos que mejoren la seguridad alimentaria y la productividad. Indica que su país seguirá valorando las capacidades técnicas del Instituto y apoyando su fortalecimiento. Solicita más información sobre los integrantes de los grupos de trabajo que están desarrollando las seis estrategias planteadas en el modelo de negocio del IICA.

El director general agradece al representante de Canadá por instar a los países miembros a ponerse al día con el pago de sus cuotas. Con respecto a la conformación de los grupos de trabajo encargados de desarrollar las seis estrategias del modelo de negocio, solicita al gerente de Planificación, Monitoreo y Evaluación del Instituto brindar información al respecto.

El gerente de Planeación, Monitoreo y Evaluación explica que los grupos de trabajo son internos al IICA, son liderados por los directores según el área de competencia, cuentan con una agenda de



trabajo e involucran a diferentes áreas y unidades administrativas y técnicas, tanto en la Sede Central como en las representaciones del Instituto en los países.

El director general confirma que los grupos de trabajo son internos, pero menciona que, si los Estados Miembros desean integrarse en alguno de ellos, sería un honor contar con su apoyo y trabajar conjuntamente.

México externa su agradecimiento al director general por la “Propuesta para el desarrollo del modelo de negocio del IICA” y reconoce su liderazgo en las acciones realizadas por el IICA para contribuir a enfrentar la pandemia de la COVID-19, entre ellas el desarrollo de 14 conferencias y espacios de diálogo de ámbito regional que han generado resultados exitosos.

Manifiesta que apoya la propuesta del modelo de negocio y considera que, de las tres líneas de implementación y seis estrategias mencionadas para hacer frente a la comprometida situación financiera del Instituto, una de las más importantes es la sexta estrategia, denominada “Fortalecimiento de los modelos de financiamiento de la cooperación”, en particular en lo tocante a la nueva arquitectura financiera. Menciona que las nuevas iniciativas planteadas pueden ayudar a captar más cantidad de recursos financieros, pero si ello conduce a una mayor cantidad de proyectos de cooperación, podría ser necesario aumentar el capital humano y recomienda que se coordinen todos los aspectos de cooperación técnica para no afectar el apoyo brindado a los países.

Sugiere analizar la posibilidad de hacer algunos cambios en la estructura organizacional y algunos ajustes normativos que permitan mayor flexibilidad en el uso de los recursos generados. Reitera que está de acuerdo con la propuesta presentada y manifiesta su apoyo al proceso de transformación institucional.

El director general agradece a la representante de México y expresa que ninguna de las alternativas afectará el servicio que se da a los países miembros, pues el Instituto se debe a sus mandantes.

Haití agradece al director general por todos los esfuerzos que ha realizado desde los inicios de su gestión. Señala que su país continuará apoyando al IICA y esforzándose para pagar sus cuotas y estar en condición regular, en la medida de lo posible, tal como lo exigen las normas del Instituto.

Menciona que no objeta que el IICA venda servicios técnicos para obtener recursos; sin embargo, ello debe ser coordinado con los ministerios de Agricultura, para que esas acciones les permitan mejorar sus capacidades técnicas y mejorar la eficacia de sus operaciones. Señala que desde hace algunos meses el Ministerio de Agricultura de su país ha venido impulsando esfuerzos para emprender acciones con el sector privado, con el objetivo de que el trabajo conjunto mejore las capacidades de sus técnicos y de que ese sector cuente con apoyo institucional público para invertir en agricultura.

El director general agradece el aporte del representante de Haití y señala que la discusión que se tiene en este foro no se debe enfocar en la sobrevivencia del Instituto, sino en su fortalecimiento institucional. Reitera que el IICA continuará existiendo y que en él los países podrán converger con ideas y propuestas, como la expuesta sobre la vinculación con el sector privado.

Aclara que la propuesta de “vender servicios” no se refiere a cobrar por el apoyo que el Instituto brinda a los Estados Miembros, sino a la venta de productos y servicios a organismos de financiamiento multilaterales o al sector privado, como por ejemplo el desarrollo de estudios, la realización de evaluaciones o la provisión de servicios en el área educativa.

Informa que recientemente se realizó el lanzamiento de la iniciativa “Campaña de *crowdfunding* para reforzar la seguridad alimentaria en Haití y Antigua y Barbuda ante la COVID-19”. Explica que esta campaña, dirigida a personas de todas las regiones de las Américas, pretende obtener recursos que permitan proveer insumos agrícolas básicos, como semillas, equipos de riego y otros suministros, a miles de habitantes de las comunidades de Codrington y Burkes Sanderson en Antigua y Barbuda y de Bas Boen y Montrouis en Haití.

A continuación, solicita al director de Servicios Corporativos del IICA brindar más información sobre las diferentes opciones para la arquitectura financiera.

El director de Servicios Corporativos se refiere a la propuesta para implementar la sexta estrategia, cuyo objetivo es generar más ingresos mediante la creación del Fondo de Innovación para la Resiliencia, el cual financiaría acciones de cooperación técnica. Indica que se está trabajando en dos líneas: la captación de más recursos y la creación de ese fondo. Finalmente aclara que la propuesta institucional es trabajar más con menos recursos, por lo que no se anticipa la contratación de más personal. Menciona que el objetivo es reorientar los recursos ahorrados hacia la cooperación técnica, el análisis y gestión de procesos y la disminución de la burocracia.

Panamá comenta que acoge satisfactoriamente el modelo de negocio propuesto, el cual le permitirá al Instituto orientar sus actividades mediante una nueva dinámica de negocios para atender de mejor manera las demandas de los países. Expresa su preocupación de que la demora en el pago de las cuotas se vaya a incrementar, por la condición financiera que ha generado la pandemia de la COVID-19 en los países. Menciona que, para poner en marcha las alternativas presentadas para fortalecer la sostenibilidad institucional, se debe considerar la necesidad de realizar algunas adecuaciones a las normativas del IICA que le permitan llevar a cabo una gestión adecuada de esos fondos.

El director general agradece la preocupación de la representante de Panamá sobre la demora en el pago de las cuotas. Comenta que se mantiene optimista, pues los países creen en el Instituto, y confía en que esa situación sea subsanada. Enfatiza que la finalidad es hacer más productivo al IICA, tomando en cuenta su esencia y alineando cualquier cambio mediante la aplicación del principio de absoluta transparencia. Al respecto, se refiere a los resultados del informe del Comité de Revisión de Auditoría (CRA) correspondiente a 2019, que emitieron una opinión “limpia” sobre la administración y las finanzas del Instituto.

Costa Rica agradece al IICA por haber permitido la participación en esta reunión de países que no son miembros de la CCEAG, que han tenido la oportunidad de externar sus opiniones, lo que fomenta el acceso a la información y la transparencia. Considera oportuna la propuesta presentada por el Instituto, pues puede demostrar a los gobernantes que los montos destinados a las organizaciones internacionales son manejados adecuadamente y que les permiten a los países obtener muchos beneficios. Menciona la necesidad de que dicho plan incluya al Centro

Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), con el fin de fortalecer el trabajo conjunto entre ambas instituciones, que para Costa Rica es de alta importancia, y de alinear los mandatos al respecto emitidos por el Comité Ejecutivo y por la JIA. Concluye agradeciendo a los equipos de trabajo del IICA por la elaboración de la propuesta del plan de negocio.

El director general agradece el comentario del representante de Costa Rica y resalta la importancia de la búsqueda de nuevas formas de financiamiento. Menciona que el CATIE es una institución que nació en el momento justo en que el Instituto se transformó en una organización de cooperación técnica y, desde entonces, el IICA le ha transferido anualmente hasta el 5 % del presupuesto. Este año el porcentaje se va a definir en proporción al monto captado de cuotas.

Manifiesta que el CATIE realiza actividades de investigación, pero también gestiona y ejecuta proyectos externos, lo que le genera recursos adicionales. Recuerda que uno de los mandatos emitidos por el Comité Ejecutivo el 21 de julio de 2020 fue preparar un modelo de negocio para hacer más productivas las tierras donde está el CATIE y que son propiedad del Instituto. Por lo tanto, indica, en caso de aumentarse la productividad y la rentabilidad de esas propiedades, el IICA podría eventualmente dejar de “pagar” al CATIE y convertirse en socios para compartir posibles retornos extraordinarios de esas actividades. El director general le da la palabra al jefe de Gabinete del Instituto para que amplíe sobre el tema.

El jefe de Gabinete señala que lo dicho por el representante de Costa Rica es la vía correcta para proceder. Señala que el modelo de negocio refleja un IICA que no desea esperar a que sus problemas le sean resueltos, que las alternativas planteadas a los países se mantienen en el espíritu con el que se creó el Instituto en 1942 y que estas acciones son viables, necesarias y urgentes. Explica que el constante recorte de recursos, aumento de costos y reasignación de recursos tienen un límite, el cual está próximo a alcanzarse, por lo que resulta fundamental acceder a nuevos tipos de recursos, con el fin de no sobrecargar a los países miembros con aportes que vayan más allá de sus actuales obligaciones. Agrega que se espera que la propuesta sea una alternativa correcta y justa.

Comenta que son muchos los negocios que podrían hacerse en alianza con el CATIE, que no solo permitirían financiar su funcionamiento, sino que también ayudarían a lograr el retorno de la inversión que los países han dirigido al IICA y al CATIE. Aclara que, aunque ambas instituciones no tienen fines de lucro, sus acciones deben generar impactos positivos en el desarrollo de los países.

Seguidamente, el subdirector general del Instituto sugiere que, por su naturaleza, el CATIE necesita fortalecer el área de educación, ya que la oferta académica se ha visto afectada por una baja en la matrícula, debido a su modelo de educación, problema que se ha agravado debido a la pandemia de la COVID-19. Informa que conjuntamente con el CATIE se están valorando opciones para mejorar su oferta educacional, incluida la creación de un campus virtual.

El director general comenta sobre el interés que el sector privado le ha manifestado para desarrollar algunos cursos de manera conjunta, por lo que reitera la importancia del tema de la venta de servicios, que permitiría atender dicha solicitud, tomando en cuenta las capacidades del Instituto.

Finalmente, propone mantener el diálogo con los países y celebrar otra reunión extraordinaria de la CCEAG el 3 de diciembre. Indica que remitirá a los diferentes países el documento del modelo de negocio, el cual contiene los pilares y estrategias del mismo; así como el documento con las opciones de arquitectura financiera para la revisión correspondiente.

### **Cierre de la sesión**

Al ser en Costa Rica las 09:55 horas del 1 de octubre de 2020, habiéndose agotado el análisis y la discusión de los temas propuestos, el director general agradece a los integrantes de la CCEAG por haber participado en esta reunión, la cual da por concluida.

**Anexo n.º 1**  
**Lista de participantes**

**Estados Miembros de la CCEAG de 2020**

**Argentina**

Ariel Martínez  
Subsecretario de Coordinación Política  
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Tel.: (54 11) 4349 2000  
armartinez@magyp.gob.ar

Juan Maximiliano Moreno  
Director nacional de Relaciones  
Agroalimentarias Internacionales  
Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
Tel.: (54 11) 4349 2000  
maxmor@magyp.gob.ar

**Bolivia**

Carlos Guzmán  
Jefe de la Unidad de Información, Estudios  
y Políticas de Desarrollo Sostenible  
Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras  
Tel.: (591 2) 220 0919 / 220 0885  
carlovedia@gmail.com

Álvaro Orozco  
Director de Planificación  
Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras  
Tel.: (591 2) 220 0919 / 220 0885  
despacho@ruralytierras.gob.bo

**Brasil**

Flávio Campestrin Bettarello  
Secretário-adjunto  
Secretaria de Comércio e Relações Internacionais  
Ministério da Agricultura, Pecuária e  
Abastecimento  
Tel.: (55 61) 3218 2510 / 3218 2821  
flavio.bettarello@agricultura.gov.br  
scri@agricultura.gov.br

## **Canadá**

Aleksandar Jotanovic  
Senior Multilateral Affairs Officer  
Agriculture and Agri-Food Canada  
Tel.: (613) 219 7361  
aleksandar.jotanovic@canada.ca

## **Estados Unidos de América**

Joe Hain  
Director  
Multilateral Affairs  
Foreign Agricultural Service  
United States Department of Agriculture  
Tel.: (202) 720 0930  
Joe.Hain@usda.gov

Allison Beach  
Senior Policy Advisor  
Foreign Agricultural Service  
United States Department of Agriculture  
Tel.: (202) 720 3955  
allison.beach@usda.gov

Donald Willar  
International Trade Specialist  
Foreign Agricultural Service  
United States Department of Agriculture  
Tel.: (202) 205 0980  
donald.willar@usda.gov

Vanthy Pham  
Finance Analyst  
Bureau of International Organizations  
United States Department of State  
Tel.: (202) 690 5715  
phamv@state.gov

Christina Bruff  
Development Counselor  
United States Mission to  
the Organization of American States  
United States Department of State

Tel.: (202) 480 1396  
bruffce@state.gov

### **México / Mexico**

María de Lourdes Cruz Trinidad  
Coordinadora general de Asuntos  
Internacionales  
Secretaría de Agricultura  
y Desarrollo Rural (SADER)  
Tel.: (52 555) 3871 1058  
mcruz.dgai@agricultura.gob.mx

### **Nicaragua**

Tatiana Varela  
Coordinadora técnica  
Unidad de Asuntos Agropecuarios  
Ministerio Agropecuario  
Tel.: (505) 2276 0403  
tatiana.varela@mag.gob.ni

Danilo Montalván  
Director de Cooperación Externa  
Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Tel.: (505) 2278 0471  
dmontalvan@inta.gob.ni

Naser Carrillo  
Responsable de Proyectos  
Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Tel.: (505) 2278 0471  
ncarrillo@inta.gob.ni

### **Santa Lucía**

Barrymore Felicien  
Permanent Secretary  
Department of Agriculture, Fisheries,  
Natural Resources and Co-operatives  
Tel.: (758) 468 4172 / 715 1180  
ps.agriculture@govt.lc

Germa Inglis-Alfred  
Financial Analyst  
Department of Agriculture, Fisheries,

Natural Resources and Co-operatives  
Ministry of Agriculture, Fisheries,  
Physical Planning Natural Resources  
and Co-operatives  
Tel.: (758) 468 4180 / 714 1180  
galfred@gosl.gov.lc  
ministersecretary.agriculture@govt.lc

## **Estados no miembros de la CCEAG de 2020**

### **Antigua y Barbuda**

Shenneth Tonge-Roberts  
Principal Assistant Secretary  
Ministry of Agriculture, Fisheries  
and Barbuda Affairs  
Tel.: (1 268) 772 6857  
Shenneth.TongeRoberts@ab.gov.ag

### **Chile**

José Miguel Rodríguez  
Jefe  
Departamento de Asuntos Internacionales  
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)  
Ministerio de Agricultura  
Tel.: (562) 2397 3037  
jrodriguez@odepa.gob.cl

### **Costa Rica**

Édgar Mata  
Director ejecutivo  
Secretaría Ejecutiva de Planificación  
Sectorial Agropecuaria (SEPSA)  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Tel.: (506) 8746 1623  
emata@mag.go.cr

### **Dominica**

Fidel Grant  
Minister for Blue and Green Economy,  
Agriculture and National Food Security  
Ministry of Blue and Green Economy,  
Agriculture and National Food Security



Tel.: (1 767) 266 3211  
grantf@dominica.gov.dm  
minsecagriculture@dominica.gov.dm

### **Ecuador**

Luis Hierro  
Subsecretario de Producción Pecuaria  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Tel.: (593 2) 3960 100  
lhierro@mag.gob.ec  
ahidalgo@mag.gob.ec

### **El Salvador**

Enrique Parada Rivas  
Director de la Oficina de Políticas  
y Planificación Sectorial  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Tel.: (503) 2210 1733  
enrique.parada@mag.gob.sv

### **Grenada**

Gregory Delsol  
Senior Planning Officer  
Ministry of Agriculture and Lands  
Tel.: (473) 440 2708  
gregorypdelsol@gmail.com

### **Guatemala**

José Miguel Duro Tamasiunas  
Viceministro de Desarrollo Económico Rural  
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación  
Tel.: (502) 2413 7000  
despachovider2@gmail.com  
asistentevider@gmail.com

### **Guyana**

Natasha Beerjit-Deonarine  
Monitoring & Evaluation Coordinator  
Ministry of Agriculture  
Tel.: (592) 226-6655 / 225 5005  
nbeerjitdeonarine@gmail.com

Donnette Ritchie  
Planner IV  
Monitoring & Planning Department  
Ministry of Agriculture  
Tel.: (592) 226 6655 / 225 5005  
donnette.djr@gmail.com

## **Haití**

Pierre Karly Jean Jaune  
Directeur de Cabinet  
Ministère de l'Agriculture, des Ressources  
naturelles et du Développement rural  
Tel.: (509) 2943 2851  
kjeune@gmail.com

Pascal Pecos Lundy  
Chargé de Mission  
Direction de la Coopération extérieure  
Ministère de l'Agriculture, des Ressources  
naturelles et du Développement rural  
Tel.: (509) 2943 2851  
pascallundy@hotmail.com

Jean Marie Robert Chery  
Coordinateur de Projets d'investissements  
Ministère de l'Agriculture, des Ressources  
naturelles et du Développement rural  
Tel.: (509) 2943 2851  
Cheryr04@yahoo.fr

## **Jamaica**

Michael A. Pryce  
Chief Technical Director  
Ministry of Agriculture and Fisheries  
Tel.: (876) 927 1731  
mapryce@micaf.gov.jm  
tdo@micaf.gov.jm

## **Panamá**

Mitzila Samudio  
Directora  
Departamento de Administración y Finanzas  
Ministerio de Desarrollo Agropecuario

Tel.: (507) 507 0600  
msamudio@mida.gob.pa

### **Paraguay**

Paula Durruty  
Directora general de Planificación  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Tel.: (595 21) 440 718  
pauladurruty@gmail.com  
paula.durruty@mag.gov.py

Leticia Torres  
Directora de Políticas Agropecuarias  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Tel.: (595 21) 440 718  
leticia.torres@mag.gov.py  
ltorresbarbona@yahoo.es

### **Perú**

Alberto Maurer  
Viceministro de Políticas Agrarias  
Ministerio de Agricultura y Riego  
Tel.: (511) 209 8600  
amaurer@minagri.gob.pe

Noemí Marmanillo Bustamante  
Directora  
Oficina de Cooperación Internacional  
Ministerio de Agricultura y Riego  
Tel.: (511) 209 8600  
nmarmanillo@minagri.gob.pe

Renee Janett Pacheco Santos  
Especialista en Cooperación Internacional  
Ministerio de Agricultura y Riego  
Tel.: (511) 209 8600  
jpacheco@minagri.gob.pe

### **San Cristóbal y Nieves**

Natacha Daniel  
Permanent Secretary  
Ministry of Agriculture,  
Fisheries and Marine Resources

Tel.: (869) 465-2521  
tashd1976@hotmail.com

### **Surinam**

Virayshri Sital  
Acting Director of Planning and Development  
Ministry of Agriculture, Animal Husbandry and Fisheries  
Tel.: (597) 479 112  
virayshri\_sital@hotmail.com

### **Trinidad y Tobago**

Clarence Rambharat  
Minister of Agriculture, Land and Fisheries  
Ministry of Agriculture, Land and Fisheries  
Tel.: (868) 622-1221/5 o 622-5481/7  
fpminister@fp.gov.tt

Susan Shurland  
Permanent Secretary  
Ministry of Agriculture, Land and Fisheries  
Tel.: (868) 220 6253  
susan.shurland@gov.tt

### **Uruguay**

Adrián Tamber  
Director  
Oficina de Programación y Política Agropecuaria  
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Tel.: (598) 9928 1460  
atamber@mgap.gub.uy