



Conferencia de Ministros de Agricultura de las Américas 2021 – Vigésima Primera
Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA)

Informe del Director General sobre su gestión en el período 2018-2021

IICA/JIA/Doc. 406 (21) - original: español

San José, Costa Rica
1-2 de septiembre de 2021

Alcances de la gestión de Manuel Otero como Director General del IICA (2018-2022)

El compromiso, la implementación, la pandemia, el futuro, los resultados

En su condición de candidato propuesto por la República de Argentina para asumir el puesto de Director General del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Manuel Otero expuso en 2017, ante los países miembros del Instituto, su visión y sus propuestas sobre las que establecería su gestión al frente del IICA, en una presentación que denominó: “*Una nueva hora de la agricultura en las Américas*”.

Si bien en ese momento era imposible adelantar lo que el mundo viviría en 2020 por efectos de la pandemia de COVID-19, el contexto que se percibía en 2016 y 2017 daba visos de mayores dificultades, conflictos y retos para la humanidad, frente a los cuales la agricultura desempeñaría un papel protagónico, al ser parte de las soluciones que exigiría la dinámica global. El Instituto debía prepararse rápidamente para ello.

Bajo esa consigna, ya como Director General, Manuel Otero definió como prioridad inicial la formulación del Plan de Mediano Plazo (PMP) para el período 2018-2022, el cual consonó con las condiciones del entorno y fue adaptado a la realidad del IICA.

Desde los primeros días al frente del Instituto, aplicó una estrategia de gestión orientada a la transformación institucional, que ha procurado resolver limitaciones y dificultades, pero que también ha interpretado que el contexto externo presenta importantes oportunidades para la agricultura de las Américas y, por lo tanto, para un IICA transformado.

Por ello, durante la actual administración, el Instituto se ha encaminado a convertirse en una institución: i) orientada al servicio de sus 34 países miembros en las Américas, operando bajo un modelo interactivo y multidimensional que procura fortalecer sus finanzas, administración y operación; ii) basada en procesos que apuntalan la eficacia y la eficiencia de la cooperación técnica y la captación de recursos externos para brindar más y mejor cooperación; iii) apoyada en la gestión de conocimientos y en el establecimiento de alianzas con actores públicos y privados, con una dinámica donde el IICA escucha lo que dicen sus mandantes y socios, con base en lo cual propone y actúa; y iv) promotora del diálogo y las acciones en los ámbitos subregional y plurinacional, reconociendo y respetando las condiciones y particularidades agropecuarias, ambientales, económicas, sociales y culturales de cada subregión o país.

Además, para alcanzar dicha transformación, se ha promovido el siguiente conjunto de funciones institucionales renovadas: i) fomentar procesos permanentes de diálogos y debates regionales y hemisféricos en torno a la agricultura del presente y el futuro; ii) promover la creación de alianzas internacionales para abordar temas estratégicos sobre la agricultura y el medio ambiente; iii) impulsar el establecimiento de alianzas público-privadas de trabajo y complementación en temas relevantes para la agricultura y el medio rural; iv) promover la difusión, el conocimiento y la adopción de buenas prácticas (políticas, tecnológicas, comerciales, ambientales, entre otras) generadas en nuestros países que favorezcan el

desempeño de la agricultura americana; y v) apoyar y promover una generación renovada de políticas para la agricultura, el medio ambiente y el desarrollo rural, adaptadas a las exigencias del nuevo entorno hemisférico y mundial.

Desde la perspectiva operativa, se han modificado y homologado los procesos de planificación, programación y gestión institucional, con base en las orientaciones establecidas en las siguientes declaraciones estratégicas:

1. Ofrecer, mediante su red de oficinas, una cooperación técnica de excelencia en sus cinco programas promotores del desarrollo agropecuario y rural sostenible, siguiendo los principios de interdisciplinariedad y focalización.
2. Evolucionar hacia una plataforma integrada de gestión del conocimiento especializado para los países, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación en la agricultura, el fortalecimiento de capacidades, la difusión de buenas prácticas y de lecciones aprendidas, la comunicación para el desarrollo, la promoción de redes y la cooperación horizontal.
3. Desarrollar alianzas estratégicas y acuerdos público-privados en beneficio del sector agropecuario de los países miembros, implementando proyectos de interés común y valores compartidos.
4. Atender oportuna y efectivamente las demandas de cooperación regionales e interregionales en apoyo al sector agropecuario.
5. Desarrollar una gestión administrativa eficiente basada en la cultura de procesos, la descentralización y la mejora continua, orientada a resultados.
6. Fortalecer las finanzas del Instituto a través de la optimización de sus operaciones, la racionalización en el uso de los recursos propios, una mayor captación de recursos externos y la operación de proyectos de desarrollo e inversión.
7. Promover un estilo de liderazgo consciente que potencie las capacidades de sus funcionarios y el trabajo colaborativo en un ambiente laboral saludable y seguro.
8. Modernizar los órganos de gobierno promoviendo un amplio diálogo público, la transparencia y la participación del sector privado.
9. Impulsar acciones institucionales afirmativas que fomenten un entorno diverso e inclusivo.
10. Ser un IICA de “puertas abiertas”, ambientalmente responsable y cercano a la comunidad.

En pleno proceso de transformación institucional, el mundo y el Instituto fueron sorprendidos por una difícil crisis internacional generada por la pandemia ocasionada por el SARS-CoV-2, la cual el IICA está sobrellevando gracias a los cambios impulsados hasta la fecha y al decidido apoyo de sus países miembros, pero que lo obliga a acelerar dicha transformación, estableciendo de forma expedita un nuevo modelo de negocio institucional que identifica como factor diferenciador la capacidad institucional para prestar servicios y ofrecer productos de cooperación con alta oportunidad, pertinencia, flexibilidad, calidad y proximidad, a partir de: i) la consolidación de equipos técnicos idóneos para la integración de conocimientos; ii) una red de oficinas que le da presencia hemisférica; iii) una demostrada capacidad e idoneidad administrativa, jurídica y operacional; y iv) una red de alianzas con programas e instancias internacionales.

Con ello, el IICA aspira a alcanzar una cultura de servicio, de atención al cliente, de rendición de cuentas y de evaluación permanente de la satisfacción del cliente, de modo que cumpla con los estándares más exigentes de servicios corporativos.

En el año 2022, el Instituto cumplirá 80 años de su fundación y trabajo continuo. Este hecho representa una excelente oportunidad para revisar y adaptar la misión y la visión institucionales, a partir de los aprendizajes generados durante ocho décadas, así como para hacer un balance de las lecciones que nos dejan las crisis mundiales y hemisféricas que generan impactos en la sociedad (como la actual pandemia), así como situaciones emergentes (como la transformación provocada por las tecnologías digitales). También conviene aprovechar ese aniversario para plantear cambios institucionales que reconfiguren el rol que desempeña el sector agrícola de las Américas en los sistemas agroalimentarios, para de esta manera reposicionar y valorar el papel de la agricultura y los agricultores e impulsar una agricultura responsable con la sociedad y el medio ambiente que aporte significativamente al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, que emplee de forma positiva el conocimiento disponible y el desarrollo tecnológico, que privilegie la inserción de los jóvenes y que brinde igualdad de oportunidades y condiciones a las mujeres.

El esfuerzo ha sido arduo y se han superado situaciones y momentos difíciles, por lo que con orgullo y profunda humildad presentamos a continuación el conjunto de resultados, logros y avances alcanzados desde el año 2018, gracias al esfuerzo de todo nuestro personal y al apoyo decidido de países, aliados y socios que forman parte del camino que deberá transitar el IICA en los próximos años:

Cooperación técnica de excelencia

Desde la configuración del PMP 2018-2022, se estableció un modelo de trabajo institucional que privilegia la cooperación técnica con base en la gestión del conocimiento, focalizada en cinco programas (Bioeconomía y Desarrollo Productivo; Desarrollo Territorial y Agricultura Familiar; Comercio Internacional e Integración Regional; Cambio Climático, Recursos Naturales y Gestión de Riesgos; Sanidad Agropecuaria, Inocuidad y Calidad de los Alimentos) y dos temas transversales (Género y Juventud; Innovación y Tecnología) que fortalecen el accionar de la Dirección de Cooperación Técnica (DCT), a través del establecimiento y la consolidación de redes de colaboradores internos y externos, un enfoque

interdisciplinario y cooperación horizontal, que multiplica y posiciona la masa crítica técnica institucional y el liderazgo en temas estratégicos.

Desde los programas de cooperación técnica, se han realizado más de 850 acciones de cooperación en los ámbitos hemisférico, regional y nacional, entre las cuales se pueden nombrar como ejemplos las siguientes:

- El liderazgo y la promoción logrados en bioeconomía circular, mediante el desarrollo, en el marco del Programa de Bioeconomía y Desarrollo Productivo, de cursos dirigidos a fortalecer las capacidades en la formulación de políticas públicas y el desarrollo de bionegocios;
- La generación de capacidades en los países para apoyarlos en el desarrollo de las estrategias orientadas a alcanzar sus metas establecidas en las contribuciones determinadas a nivel nacional (CDN), a partir de la formulación de propuestas sobre agricultura y cambio climático para los *readiness* del Fondo Verde del Clima (FVC) o propuestas orientadas al desarrollo de sistemas de ganadería sostenible, con el liderazgo del Programa de Cambio Climático, Recursos Naturales y Gestión de Riesgos Productivos;
- La promoción y el desarrollo de herramientas de agricultura digital y agricultura 4.0 para las cooperativas de agricultores familiares en el hemisferio, a través del Programa de Desarrollo Territorial y Agricultura Familiar;
- El desarrollo de metodologías virtuales de comercio electrónico y la realización de ruedas virtuales de negocios sumamente exitosas, con el liderazgo del Programa de Comercio Internacional e Integración Regional; y
- El tradicional fortalecimiento de capacidades nacionales en temas de sanidad, inocuidad y Codex, entre otros, en alianza con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), a través del Programa de Sanidad, Inocuidad y Calidad de los Alimentos.

Todo ello se llevó a cabo considerando la inclusión permanente de las mujeres, los jóvenes rurales y otros grupos desfavorecidos, así como con la firme convicción de que debía realizarse mediante la aplicación de un enfoque centrado en el fortalecimiento de la innovación y las tecnologías.

La materialización más clara del posicionamiento estratégico y de la implementación del lema que ha guiado el PMP (*el IICA sabe quién sabe*) lo representan iniciativas hemisféricas trascendentes en temas de mucha relevancia, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- Programa Iniciativa Suelos Vivos de las Américas (LiSAM, por sus siglas en inglés), que en alianza con la Universidad Estatal de Ohio y con el destacado liderazgo del Dr. Rattan Lal, Premio Mundial de la Alimentación 2020, articula e involucra a socios de los sectores público, privado, académico y productivo para que contribuyan a

posicionar el aporte global de la agricultura al secuestro de carbono en los suelos. Esto demuestra con claridad que la agricultura es parte de la solución al cambio climático y a otros desafíos que enfrenta la humanidad.

- Misión ADA (Agricultura Digital en Acción), que involucra las diversas acciones en agricultura digital que el Instituto promueve (*blockchain*, Internet de las Cosas, Red Agritech, etc.). Al respecto se destacan las acciones en asistencia técnica digital que, junto con la organización no gubernamental Precision for Development (PxD), liderada por el Dr. Michael Kremer, Premio Nobel de Economía 2019, se han iniciado en Brasil y Colombia, entre otros países de América Latina y el Caribe (ALC).
- Diversas alianzas que se encuentran en desarrollo en temas como la inclusión e inserción digital de los pobladores rurales, la promoción de la inclusión y valorización de la mujer rural, juventud rural, innovación tecnológica y decisiones basadas en la ciencia.
- Se puso en operación el Laboratorio de Innovación Digital para la Agricultura, en alianza con el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Costa Rica, que constituye un modelo escalable a nivel hemisférico de inclusión de la juventud al agro a través de espacios de creatividad e innovación para una agricultura 4.0 sostenible.
- Se fortaleció la participación técnica del IICA en los mecanismos de cooperación de los que forma parte, a la vez que se ha contribuido sustantivamente a fortalecer su institucionalidad y relevancia ante los problemas que históricamente han enfrentado, así como ante la crisis generada por la pandemia de COVID-19.
- Se realizaron acciones específicas de alto impacto y posicionamiento estratégico frente a la irrupción de dicha pandemia, las cuales han permitido continuar desarrollando cooperación técnica de excelencia ante la adversidad. Algunas de las más destacables son las siguientes:
 - Conformación del Consejo Asesor de Seguridad Alimentaria, como espacio para el análisis, la reflexión y la propuesta de alternativas, medidas y políticas requeridas por el sector agropecuario y el medio rural en el marco de la pandemia, el cual está integrado por un conjunto de líderes que gozan de reconocimiento mundial en el ámbito de la cooperación internacional en agricultura.
 - Desarrollo de herramientas técnicas de cooperación e información para los países, tales como: i) índice de vulnerabilidad alimentaria; ii) Blog IICA, para tratar la situación de la pandemia; y iii) herramientas y aplicativos de comunicación, comercio y extensión agraria de apoyo a los gobiernos y agricultores, especialmente para Centroamérica y el Caribe.

Finalmente, con el propósito de llevar la voz de la agricultura de las Américas a la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios 2021 convocada por las Naciones Unidas, que será un espacio de discusión global, el Instituto ha asumido las siguientes tareas:

- Realización de un nutrido diálogo respecto de los “sistemas agroalimentarios” y la “agricultura y cambio climático”, en respuesta al mandato expreso de los países miembros y en atención al rol de *Champion* para la Cumbre Mundial sobre los Sistemas Alimentarios, con el que nos ha distinguido la Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- Elaboración de un documento marco general sobre la posición de la agricultura de las Américas y once documentos técnico-propositivos (agricultura digital, cooperativas, bioeconomía, comercio agrícola, salud de los suelos, género y juventudes, agricultura en el Caribe, investigación y desarrollo, ganadería sostenible, agricultura tropical) relativos a los sistemas agroalimentarios, muchos de ellos en alianza con instituciones de la región (ACI Américas, el CATIE y el PROCISUR, entre otros) y del mundo (la ICARB, el CIRAD, la FAO, etc.).
- Celebración, en paralelo a lo anterior, aproximadamente 30 diálogos, foros y reuniones independientes con representantes gubernamentales, agricultores, empresas, académicos y otros actores de todas las subregiones de las Américas.
- Liderar un proceso de construcción de acuerdos sobre las transformaciones de los sistemas alimentarios de las Américas junto con los 34 países miembros, mediante el cual se construyeron consensuadamente 16 mensajes que fueron llevados a la Pre-Cumbre de los Sistemas Alimentarios (Roma, Italia) por el Presidente del Comité Ejecutivo y el Director General del IICA, junto a otros ministros y misiones de países de las Américas.
- Apoyar la intervención de los ministros de Agricultura de los países en los diálogos organizados en el ámbito nacional en el marco del camino hacia la Cumbre.

Retos y tareas pendientes: Desarrollar una oferta de cooperación técnica sobre los siguientes temas: gestión de recursos hídricos, observatorio-centro o tanque de pensamiento sobre nueva generación de políticas, migraciones, financiamiento agrícola, comercio intrarregional y asuntos emergentes en sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos (SAIA).

Gestión del conocimiento y cooperación horizontal

En el marco establecido por el PMP 2018-2022, se han fortalecido las agendas de gestión del conocimiento y de cooperación horizontal del Instituto.

Se han desarrollado actividades importantes para actualizar las plataformas de gestión de la información; poner a disposición contenidos técnicos; fortalecer los programas de capacitación en línea, de pasantías y estancias profesionales y reforzar las plataformas de intercambio de experiencias y de cooperación horizontal. Específicamente en los aspectos

relacionados con la gestión de la información institucional, se actualizaron todas las plataformas con nuevo contenido técnico, destacándose aportes como los siguientes:

- La red Agriperfiles fue puesta a disposición de las instituciones nacionales (y ahora abarca también a profesionales de instituciones de varios países de la región).
- El sistema integrado de bibliotecas IICA-CATIE fue actualizado e indexado en los principales mecanismos de búsqueda, lo que permite un mejor acceso a la información, aunado al hecho de que se cuenta con acceso a bases de datos de alto nivel.
- Se llevó a cabo un proyecto de transformación de la Biblioteca Conmemorativa Orton. Cerca de 11 000 publicaciones del Instituto han sido incorporadas en la base de datos de esta biblioteca, como resultado de una iniciativa llevada a cabo conjuntamente con la empresa Google.
- El repositorio institucional fue actualizado e indexado en los principales mecanismos de búsqueda y ha incrementado el acceso a la información, resaltando el hecho de que actualmente presenta alrededor de 2,5 millones de usuarios por año.
- La Alianza SIDALC, plataforma digital de bibliotecas especializada en temáticas agrícolas, fue actualizada y sigue asistiendo anualmente a cerca de 2,5 millones de usuarios.
- En cuanto a la producción de contenidos técnicos, en el período se gestionaron más de 300 publicaciones. Además, se están desarrollando diversos estudios y diagnósticos en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Microsoft y la Universidad de Oxford, tales como los siguientes:
 - Conectividad rural en América Latina y el Caribe;
 - Desigualdad digital de género en América Latina y el Caribe;
 - Habilidades digitales en la ruralidad, un imperativo para reducir brechas en América Latina y el Caribe; y
 - La digitalización de la agricultura, como determinante para la transformación de los sistemas alimentarios: Una perspectiva desde la Américas.

En lo que respecta a los programas de fortalecimiento de capacidades, es relevante destacar el proceso de actualización y posicionamiento de la plataforma de *e-learning* y el desarrollo de nuevos programas de capacitación. Sobresalieron los siguientes logros:

- Posicionamiento de la plataforma del IICA como una de las principales en el hemisferio en temas agropecuarios.

- Desarrollo de actividades específicas dirigidas al fortalecimiento de capacidades técnicas junto con instituciones gubernamentales de los países y socios estratégicos, como el Ministerio de Agricultura, Brasil y la empresa Bayer.
- Gestión de 140 cursos que contaron con más de 100 000 participantes y emisión de más de 40 000 certificados digitales, récord histórico del Instituto.

En relación con el intercambio de experiencias y el fortalecimiento de la cooperación horizontal, se destacan los siguientes logros:

- Oferta de más de 1700 becas anuales, mediante la alianza establecida con la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER), a personas de todos los países de la región.
- Establecimiento de un programa de pasantías y estancias profesionales, que ha permitido la participación de aproximadamente 150 jóvenes profesionales de distintos países en actividades de alto nivel lideradas por la DCT y otras unidades de la sede central.
- Acercamiento a los principales socios y promotores de la cooperación horizontal, como la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (UNOSSC). Ese acercamiento ha permitido una serie de actividades, como el reporte para monitorear la seguridad alimentaria en ALC, con la SEGIB, y la participación en convocatorias patrocinadas por el Fondo Fiduciario Pérez-Guerrero, administrado por la UNOSSC y el Grupo de los 77 (G-77) para brindar apoyo a la cooperación sur-sur y a la cooperación triangular.
- Sistematización de buenas prácticas del IICA mediante la elaboración de fichas sobre las experiencias incluidas en el repositorio institucional y en plataformas de socios del Instituto, como la South-South Galaxy de la UNOSSC. Ello ha permitido valorar las iniciativas que han sido de éxito en los países para atender los problemas generados por la pandemia de COVID-19 en el sector agrícola.
- Aprobación de un proyecto de cooperación triangular entre países de la Región Sur (Argentina y Paraguay) y Andina (Bolivia) orientado a fortalecer los sistemas de sanidad agropecuaria y combate contra la langosta sudamericana, gracias a la aprobación de recursos del Fondo Fiduciario Pérez-Guerrero (la última vez que el IICA logró la aprobación de recursos de dicho fondo fue hace 25 años, en 1996).

También se destacan los esfuerzos y los resultados que, en materia de comunicación asertiva, difusión institucional y generación de contenidos informativos, se realizan en prensa y redes sociales del Instituto (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram y YouTube), gracias a lo cual:

- La cantidad de menciones del IICA en los medios de comunicación se triplicaron entre 2017 y 2020.

- En el período mencionado se reporta un incremento sustantivo y medible en el alcance potencial del número de lectores superior a 10 veces, pues pasó de menos de un millón a 11 millones anuales, dado que los principales medios de comunicación de la región latinoamericana y caribeña comenzaron a publicar rutinariamente contenidos producidos por el Instituto.
- Esa exposición ha sido clave para proyectar el IICA y generar un renovado interés para establecer nuevas alianzas con el Instituto, apoyando y a la vez multiplicando el dinamismo y la actualización institucional.
- La misma trayectoria de crecimiento se verifica en el alcance de las redes sociales institucionales, con incrementos de hasta 10 veces en el número de seguidores, logro que también fue acompañado por un aumento de contenidos volcados a esos medios. Solo en el mes de junio, 1,3 millones de personas tomaron contacto con contenidos producidos por el IICA y volcados en esos medios.

En prensa y redes sociales se lanzó una exitosa campaña dirigida a valorar y destacar el papel de los agricultores durante la crisis generada por la pandemia de COVID-19, denominada *“Homenaje de la música popular a quienes día a día trabajan para que los alimentos lleguen a nuestras mesas”*.

En el 2020, en el período de inicio de la pandemia, se conformó el Comité Asesor de Comunicación de la Dirección General del IICA para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria, integrado por una decena de periodistas de ocho países y profesionales de la comunicación institucional. Sus miembros son líderes de opinión con una trayectoria de grandes aportes al sector agroalimentario, quienes también contribuyeron a fortalecer la reputación institucional, a visibilizar el importante rol que la agricultura desempeña en nuestras sociedades y a incrementar la atención sobre la actividad agropecuaria y sus cadenas logísticas y de comercialización.

El crecimiento de la exposición institucional ha incrementado el interés de potenciales *stakeholders* en trabajar en asociación con el Instituto, lo que también ha coadyuvado en la tarea de obtención de recursos financieros.

La expansión de la visibilidad institucional se explica fundamentalmente por el incremento de la producción de contenidos propios y en la consistencia de esos contenidos, que son entregados al mercado respetando el lenguaje y los tiempos exigidos por los medios de comunicación para la publicación de noticias.

También se apoya en la calidad de los medios de comunicación alcanzados hoy por el IICA, que son los de mayor audiencia y prestigio en ALC.

Esa exposición ha sido clave para proyectar al Instituto y generar un renovado interés para realizar nuevas alianzas con el IICA, apoyando y a la vez multiplicando el dinamismo y la actualización institucional.

Alianzas y acuerdos estratégicos

Se restableció y configuró la Dirección de Relaciones Externas e Institucionales (DIREXI), responsable de diseñar, coordinar e implementar un ambicioso plan de relacionamiento externo con instituciones públicas y privadas, organismos internacionales, entidades financieras y empresas privadas, entre otros actores, obteniéndose los siguientes resultados:

- Mapa de alianzas estratégicas con más de 210 socios;
- Convenios con más de 124 instituciones públicas en 39 países (miembros y observadores);
- 15 acuerdos con instituciones financieras internacionales;
- Convenios y planes de trabajo con 16 empresas y organizaciones privadas y con 16 centros de conocimiento y excelencia académica;

Se desarrolló un nuevo marco para la construcción de alianzas estratégicas, cuyo objetivo es nutrir, expandir y sostener la red de socios intersectoriales del Instituto.

Se fortaleció la relación de trabajo conjunto y complementario con el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), a partir de los mandatos y las orientaciones establecidos por nuestros países miembros, lográndose la elaboración de un plan maestro de trabajo y el establecimiento de la unidad integrada IICA-CATIE y de un fondo para fortalecer la productividad del Centro.

Se renovó el relacionamiento y la cooperación del Instituto con el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO).

Se reforzó la tradicional alianza y actuación conjunta con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), destacándose la organización de tres reuniones hemisféricas de ministros y secretarios de Agricultura, así como la realización de un conjunto de acciones subregionales y nacionales colaborativas y complementarias.

A partir de un estricto trabajo de adecuación institucional, se logró la acreditación del IICA ante el Fondo Verde el Clima (FVC), dando acceso a la presentación de proyectos resilientes al clima para el sector agrícola de las Américas.

Se realiza un proceso de trabajo para completar los pilares exigidos por la Unión Europea.

Se establecieron los programas “Embajadores de Buena Voluntad del IICA” y “Cátedra IICA”, con el objetivo de mejorar la incidencia y la visibilidad del sector agrícola. A la fecha se cuenta con nueve Embajadores de Buena Voluntad y con cuatro Cátedras IICA.

Se lograron fortalecer las relaciones con diversos organismos internacionales, multilaterales y regionales para apoyar la agenda de cooperación técnica del Instituto.

Cooperación regional e interregional

Fortalecer las representaciones en los países y los mecanismos de coordinación regional ha sido una prioridad estratégica para la actual Administración del IICA; es por ello se ha retomado la figura de los coordinadores regionales y se ha establecido una estrategia de operación y trabajo coordinado de oficinas a lo interno de cada región (Andina, Caribe, Central, Norte y Sur) y con abundante trabajo interregional.

Se ha privilegiado la provisión de cooperación técnica, así como de apoyo y acompañamiento administrativo y logístico del Instituto, a los mecanismos e instituciones de integración regional y se han promovido nuevos espacios de integración y coordinación entre autoridades agropecuarias:

- Se han renovado los convenios con el Consejo Agropecuario del Sur (CAS) y el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC), ratificándose el compromiso institucional de acompañar y brindar soporte al funcionamiento de sus secretarías ejecutivas y técnicas;
- Se han ratificado y extendido los convenios y planes de cooperación técnica con la Comunidad del Caribe (CARICOM) y con la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS);
- Se promovió y apoyó, junto con el Gobierno de Colombia, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la FAO, el establecimiento de la Agenda Andina para el Diálogo e Integración Agropecuaria;
- Se han propiciado encuentros y diálogos de ministerios de Agricultura y actores privados en el marco del acuerdo para la Cuenca del Pacífico, habiéndose realizado cinco reuniones a la fecha;
- Se ha participado y brindado apoyo en más de 40 reuniones y diálogos subregionales de ministerios de agricultura:
 - 14 reuniones en Centroamérica y 2 reuniones de Mesoamérica;
 - 5 reuniones con países andinos y 5 reuniones con países de la Cuenca del Pacífico;
 - 7 reuniones con ministros del Caribe; y
 - 10 reuniones de los ministros de la Región Sur.
- Se ha coordinado y apoyado, en conjunto con la FAO, la realización de tres reuniones hemisféricas de ministros y secretarios de Agricultura, en que se han abordado los efectos de la pandemia de COVID-19 en el sector agrícola.

- Durante tres años consecutivos se ha establecido un fondo especial de cooperación para los países del Caribe, atendiéndose de esa manera la prioridad establecida en el PMP 2018-2022, el cual se orienta a desarrollar proyectos prácticos con las autoridades y las comunidades rurales de los países.
- Se ha establecido un mecanismo permanente de articulación, planeación y seguimiento entre las oficinas de representación, las coordinaciones regionales, la DCT, los programas de cooperación técnica y la Dirección de Proyectos.
- Se han implementado 7 proyectos hemisféricos, 19 proyectos regionales, 10 proyectos multinacionales y 124 proyectos nacionales.

Gestión administrativa eficiente

Teniendo como norte los siete principios de gestión administrativa plasmados en el PMP (transparencia y rendición de cuentas, descentralización y flexibilidad operacional, administración presupuestaria, soporte a la cooperación técnica con eficiencia y eficacia, información oportuna, cultura de procesos y orientación a la búsqueda de resultados), dos han sido las prioridades corporativas desde inicios de esta administración:

- La transformación institucional mediante el cambio desde una cultura de jerarquía hacia una cultura de procesos que promueva la eficiencia, el alineamiento, la articulación y el trabajo colaborativo y que reduzca el tiempo de respuesta y atención a las necesidades internas y externas. Esta acción se ha apoyado en una clara hoja de ruta dirigida a construir un nuevo modelo de negocios que resulte en un IICA con mayores capacidades de anticipación, pertinencia, productividad, relevancia y solidez financiera.
- Esta transformación se ha acompañado de la revisión y actualización de la normativa y políticas institucionales, así como de la implementación de sistemas automatizados, con el fin de contar con herramientas que aumenten la eficiencia de la gestión administrativa.

Una gestión institucional eficiente y eficaz, optimizando recursos para lograr servicios de cooperación técnica de excelencia.

Mediante equipos multidisciplinarios se ha promovido la descentralización de la gestión operativa, sobre la base de la confianza y el empoderamiento del capital humano.

Se revisó nuestra asignación presupuestaria y se reprogramaron nuestros recursos mediante la conformación del Fondo Único de Cooperación y del Fondo de Emergencia, priorizando las demandas enmarcadas en los objetivos estratégicos y salvaguardando el flujo de caja del Instituto y su operación, lo que les ha permitido a nuestras oficinas continuar apoyando los esfuerzos de los países en tiempos de incertidumbre.

Ambos fondos se han concebido a partir de una nueva agenda de cooperación dirigida a atender las prioridades de los gobiernos mediante la reagrupación de los equipos y el principio de la “burocracia mínima”.

El IICA actuó acertadamente ante los efectos de la pandemia de COVID-19, priorizando el resguardo de la dinámica de la cooperación, la salud de sus colaboradores y el flujo de caja, lo que le permitió optimizar su presupuesto anual en cerca de USD 7 millones.

En materia de planeación, se ha trabajado de manera integrada y se han reconocido las características específicas de cada país, debido a las cuales se les ha brindado atención personalizada para planear sus acciones o estrategias.

Del PMP, hemos resaltado las 10 declaraciones estratégicas, que son nuestro norte común hacia el 2022. A partir de dichas declaraciones, identificamos indicadores, que permiten medir el progreso de las metas trazadas para el 2022, preservando el alineamiento institucional y la obtención de resultados de valor. Estos indicadores estratégicos son hoy base de los ejercicios programáticos anuales y del programa de reconocimientos del Instituto.

Se ha realizado un ejercicio riguroso de monitoreo y evaluación de proyectos y unidades como insumo crítico para la toma de decisiones sobre la estrategia de gestión institucional y la reestructuración de 16 representaciones del IICA. Recientemente se implementó un sistema de gestión de riesgos que le permitirá al Instituto actuar de forma más proactiva ante las oportunidades o desafíos que se presentan a la cooperación y sus proyectos.

Se ha renovado la red institucional de representaciones y oficinas en los países. Se han reestructurado 16 oficinas (Canadá, Estados Unidos de América, Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Venezuela, Ecuador, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay) y se han fortalecido 6 representaciones (México, Brasil, Argentina, Bahamas, Santa Lucía y Surinam), con el objeto de mejorar la eficiencia administrativa, el relacionamiento y la capacidad técnica del IICA en todos sus países miembros, así como de reforzar la interacción y la articulación con la DCT, mediante los programas y mecanismos de cooperación técnica; con la Dirección de Servicios Corporativos (DSC), a través de sus gerencias y la red de administradores; y con la Dirección de Proyectos.

Los ejercicios de evaluación están amparados en una política institucional y en las guías de trabajo recientemente actualizadas que hacen de este un proceso objetivo y constructivo hacia la mejora continua. También se ha incorporado en estas dinámicas la construcción de escenarios y la capitalización de experiencias, lo que ha permitido escalar el nivel de las soluciones de los servicios de la cooperación técnica.

Se estimuló el acceso amplio a la información y la comunicación fluida, por lo que se lograron crear canales de interacción directa entre la sede central y las representaciones del IICA, los cuales han posibilitado el intercambio de opiniones y la generación de propuestas que fortalecen el quehacer del Instituto.

Nuestros sistemas de información se han integrado en lo que hemos denominado el IICA 4.0, lo que les facilita a nuestras unidades operar con información oportuna, a la vez que se ofrece a nuestros socios una rápida respuesta a la pregunta ¿Qué está haciendo el IICA?

Automatizar los procesos en el Instituto ha llevado también a promover el concepto de la agricultura digital, incrementando el uso de las nuevas tecnologías digitales en los países. Como ejemplo de ello, el IICA ha realizado múltiples hackathons que han generado innovaciones en respuesta a necesidades reales y ha ofrecido cursos de capacitación para que las personas aprendan no solo a usar la tecnología, sino también a desarrollar nuevas tecnologías.

El Instituto, a través de procesos digitales y tecnologías de la información y comunicación, aumentó la productividad y redujo la burocracia.

Desde el año 2018, se estableció un conjunto de medidas y una estrategia dirigida a mejorar los indicadores de gestión institucional en términos de eficiencia y eficacia, optimizándose la asignación y el uso de los recursos para lograr servicios de cooperación técnica de excelencia. Dentro de esas medidas se destacan las siguientes:

- Racionalización de recursos: USD 7 millones de ahorros en el presupuesto, a partir de:
 - Revisión de la estructura de personal, con énfasis en la sede central;
 - Promoción de un plan de movilidad laboral en la sede central y en algunas Representaciones, que permitió racionalizar recursos por USD 1.6 millones;
 - Restructuración de representaciones, optimizándose el uso de recursos por el monto de USD 1.5 millones;
 - Revisión y ajuste de la flota vehicular en oficinas y la Sede Central, lo que llevó a racionalizar recursos por USD 400 000;
 - Negociación de los alquileres de nuestras oficinas, lográndose un ahorro de USD 210 000 por año;
 - Renegociación de contratos de servicios, teniéndose una optimización de recursos por USD 200 000 por año;
 - Uso de tecnologías de comunicación en nuestras reuniones y eventos, lográndose racionalizar recursos por USD 170 000 por año;
 - Iniciativas de sustentabilidad energética y “cero papel”, generándose un ahorro de USD 150 000 por año;
 - Racionalización de viajes, mediante lo cual se logrará ahorrar alrededor de USD 550 000 por año.

- **Descentralización:** Se aplicó en el 80 % de las Representaciones para la aprobación de proyectos con recursos externos.
- **Cultura de procesos:** Se documentaron 11 macroprocesos y se simplificaron y redujeron los trámites en 85 %. Esta medida promueve una transformación institucional de fondo a través del cambio desde una cultura de jerarquía hacia una cultura de procesos que procura la eficiencia mediante la reducción significativa de tiempos y etapas en las tareas, el alineamiento, la articulación, el trabajo colaborativo y la implementación de programas automatizados de gestión.
- **Gestión presupuestaria:** Se ha creado un modelo único homologado para toda la programación institucional, que parte de indicadores y relaciona las 10 declaraciones estratégicas, el Plan de Acción Estratégica Nacional (PAEN), el Plan de Acción Estratégica Regional (PAER) y el Plan de Acción Estratégica Unidad Sede Central (PAESC). Se ha implementado un ejercicio de asignación presupuestaria semestral, atendiendo la disponibilidad, la ejecución y el flujo de caja del Instituto. Además, para atender la crisis generada por la pandemia, se crearon el Fondo Único y el Fondo de Emergencia, con el fin de facilitar la búsqueda de nuevas fuentes de proyectos y recursos externos y hacer un uso más eficiente de los recursos institucionales.
- **Automatización:** Se establecieron 5 nuevos sistemas informáticos (Adquisiciones de Bienes y Servicios; Gestión de Recursos Externos; Viajes, Comunicación, Tramites; SUGI Planeación y SUGI autoevaluación); también se integraron los sistemas SAP, SUGI y SAPIENS por medio de tableros de inteligencia. Dichas acciones nos llevan hacia el IICA 4.0, lo que hace necesario implementar un proceso de transformación digital. Por ello estamos desarrollando herramientas digitales para la automatización de procesos y la toma de decisiones. Una de estas herramientas es el Workspace, mediante la cual hemos integrado nuestros sistemas de información.

Más allá de la transformación institucional que está en marcha, la crisis generada por la pandemia de COVID-19 nos llevó a revisar nuestra asignación presupuestaria y a reprogramar los recursos institucionales mediante el establecimiento del Fondo Único de Cooperación y del Fondo de Emergencia, resguardando con ello el flujo de caja del IICA y su operación. Esta decisión les ha permitido a nuestras oficinas y a la sede central continuar apoyando a nuestros países, a pesar de las dificultades generadas por dicha crisis. Ambos mecanismos están concebidos para atender y orientar la agenda de cooperación a las prioridades de los gobiernos y bajo el principio de “burocracia mínima”.

Finanzas institucionales fortalecidas

La transparencia y la rendición de cuentas son la base de la confianza de los Estados Miembros y contrapartes. En ese sentido, desde 2018 el IICA mantiene sus estados financieros auditados con opinión limpia (sin calificaciones), asegurando que la información financiera cumpla con las normas y procedimientos internacionales.

En el marco de la austeridad institucional implementada desde el inicio de esta Administración, se ha aplicado una estrategia orientada a optimizar la administración presupuestaria y el uso de los recursos, una máxima en tiempos de pandemia, la que permitió realizar un ajuste en los gastos del presupuesto regular, que se redujo de USD 41 millones a USD 34 millones. Ello fue posible gracias a dos factores: a) el ahorro generado en contrataciones, servicios y adquisición de bienes mediante negociaciones, renegociaciones, ajustes internos y reducción de viajes; y b) un manejo presupuestario corporativo apropiado.

Desarrollo y diseño de una nueva arquitectura financiera: El modelo de negocio del IICA mostró la necesidad de introducir una estrategia enfocada en realizar un conjunto de ajustes en las bases de la gestión financiera del Instituto; es decir, en establecer una arquitectura financiera que reconozca que la solidez y la estabilidad de las finanzas institucionales están determinadas por la gestión integral de la cooperación técnica innovadora, que a su vez potencia y condiciona el logro de la misión institucional. La nueva arquitectura financiera permitirá atender las nuevas necesidades técnicas y administrativas del IICA, incluyendo acciones de control y seguimiento como el Programa de Aceleración para la Captación y Ejecución de Recursos Externos (PACE), acreditaciones ante el FVC y los pilares 7, 8 y 9 de la Unión Europea, ingresos por prestación de servicios, entre otras.

Todo el esfuerzo dirigido a optimizar los recursos ha estado acompañado por la contribución de las cuotas de los Estados Miembros, que han venido haciendo esfuerzos para estar al día con su Instituto y que, además, han mantenido el presupuesto regular para los dos ejercicios presupuestarios aprobados durante la gestión 2018-2022, lo que le ha permitido al IICA continuar prestando servicios de calidad técnica a sus países.

Los Estados Miembros han aprobado el desarrollo y el diseño de un nuevo modelo de negocio y la adecuación de la arquitectura financiera institucional, que incluye:

- Creación de una Dirección de Proyectos;
- Implementación del PACE, con metas incrementales para captar y ejecutar ese tipo de recursos;
- Afianzamiento del monitoreo institucional a partir de 47 tableros de inteligencia de negocios;
- Capacitación de más de 100 funcionarios en liderazgo y trabajo virtual;
- Establecimiento de redes e implementación de iniciativas colectivas para crear propuestas de mejoras institucionales (INNOVA IICA); y
- Generación de una cartera de productos institucionales que puedan ayudar a reforzar los ingresos y la sostenibilidad institucional.

Liderazgo consciente y trabajo colaborativo

Por ser nuestra gente la mayor fortaleza del IICA, en 2019 escuchamos su voz mediante una encuesta institucional de clima y cultura organizacional. Esta permitió obtener una línea de base para el desarrollo y la implementación de estrategias de gestión de desempeño, capacitación, desarrollo y liderazgo consciente, cuyos resultados se podrán comparar con la encuesta que se aplicará en 2021. Además, se estableció un programa de reconocimiento institucional que permite identificar e incentivar el desempeño de los funcionarios y, de esa manera, garantizar la productividad, la eficiencia y la sostenibilidad financiera del Instituto.

La reestructuración de la Gerencia de Talento Humano fue una de las primeras medidas de transformación adoptadas, bajo la lógica de que el IICA depende de la capacidad y el liderazgo de su gente para ofrecer productos y servicios de cooperación técnica de calidad. Por ello y bajo los principios del liderazgo consciente, se ha fortalecido la profesionalización de dicha unidad y se han incrementado los esfuerzos en formación, capacitación y trabajo colaborativo, lográndose los siguientes avances:

- Creación del Hub de Liderazgo Consciente, que ya cuenta con 125 graduados;
- Generación de la aplicación de la Encuesta de clima y cultura organizacional, derivándose a la fecha 62 planes de acción institucional;
- Elaboración de un marco de competencias institucional;
- Implementación de un nuevo modelo de evaluación del desempeño;
- Realización de talleres de autoconocimiento y comunicación efectiva, de los que se graduaron 60 personas;
- Celebración de un taller de gestión de cambio, con 22 participantes;
- Realización de un taller de resiliencia personal, con 22 participantes;
- Aplicación de la metodología de evaluación DISC para 132 funcionarios;
- Implementación del Programa de Reconocimiento Institucional;
- Reajuste salarial anual, según el costo de vida para los 35 países;
- Análisis y actualización de la descripción de cargo para 538 posiciones;
- Análisis estratégico de la estructura organizacional y ajuste de plantilla;
- Elaboración e implementación de tres políticas institucionales;

- Diseño e implementación de la modalidad de trabajo domiciliario como respuesta rápida y efectiva a la pandemia de COVID-19;
- Restructuración del programa institucional de seguros y salud; y
- Digitalización del proceso de inducción.

Modernización de los órganos de gobierno

El PMP y el modelo de gestión vigente refuerzan el espíritu de corresponsabilidad y solidaridad con el que nació el IICA. Nuestros órganos de gobierno, la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y el Comité Ejecutivo (CE), son los máximos órganos de decisión, control y orientación institucional; sin embargo, cada vez es mayor la necesidad de que estos órganos institucionales se activen como espacios de diálogo técnico-político, interacción y trabajo colaborativo entre los países en temas estratégicos, lo que constituye uno de los retos fundamentales para la transformación del Instituto. A esos efectos se realizaron las siguientes acciones:

- El IICA adoptó, como práctica fundamental, “el escuchar, proponer y actuar”, con la cual el Director General y todos los funcionarios promueven encuentros y reuniones directas con los ministros, las autoridades nacionales e internacionales y los representantes del sector privado y la sociedad civil. Durante su período de gestión, el Director General ha sostenido más de 350 reuniones con ese objetivo, reafirmando así el compromiso de aumentar el diálogo y la toma de decisiones de los países.
- Se retomó la dimensión de Conferencia de Ministros de Agricultura de las Américas para la JIA.
- Durante la Vigésima Reunión Ordinaria de la JIA, celebrada en 2019, se llevó a cabo el foro ministerial “Sembrando hoy la agricultura del futuro”, a partir del cual se derivaron importantes lineamientos para el quehacer del Instituto relativos a agricultura digital, al logro de un equilibrio entre la productividad y la sostenibilidad y a sanidad, inocuidad y calidad agropecuaria para el comercio.
- Se fortaleció el papel de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG), que ha sido convocada como mecanismo para promover y dar seguimiento a temas estratégicos, tales como: i) el nuevo modelo de negocios del IICA; y ii) la participación del Instituto como organización soporte del sector agrícola de las Américas en torno a la Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios.
- La pandemia, además de que ha conllevado grandes limitaciones prácticas para el trabajo presencial, nos ha obligado y enseñado a emplear de manera más intensa y efectiva los medios virtuales para realizar reuniones de diversa índole, pero especialmente de los órganos de gobierno, los comités de la JIA y otros mecanismos.

Se han logrado celebrar en tiempo y forma todas las reuniones institucionales previstas por nuestra normativa (7 reuniones de manera virtual).

Institución diversa e inclusiva

Dada su propia naturaleza, el IICA se ha distinguido por ser una institución diversa y multicultural, que busca cada vez más equilibrio e inclusión en términos de género y juventud, tanto en el ámbito interno como en el externo, pero también más comprometida con la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos, así como con el medio ambiente, y más responsable y solidaria con la sociedad. Por ello hemos destinado esfuerzos al desarrollo de normativas y políticas en línea con las salvaguardas ambientales y sociales y los parámetros de transparencia e inclusión establecidos por la Corporación Mundial de Inversiones (IFC):

- Política Institucional de Evaluación;
- Política de Divulgación de la Información;
- Contratación de servicios profesionales de consultoría;
- Creación de una propuesta de *Grievance Redress Mechanism* (mecanismo de reparación);
- Guía para la gestión de riesgos en el IICA;
- Adición del artículo 2.15, “Estancias profesionales y pasantías”, al Manual de Personal;
- Política sobre la Protección de Datos Personales;
- Política sobre la Protección de Denunciantes y Testigos;
- Política para Prevenir el Lavado de Dinero y el Financiamiento del Terrorismo;
- Política para la Gestión de Conflictos de Intereses;
- Política de Sostenibilidad Ambiental y Social;
- Política Antifraude y Corrupción; y
- Política de Prácticas Prohibidas.

A lo externo, el IICA ha impulsado importantes encuentros y campañas que procuran el establecimiento de redes de trabajo que procuren la valorización adecuada del rol de las mujeres y jóvenes en la agricultura.

Se mantiene de manera explícita la permanente búsqueda de equidad de oportunidades laborales y en la asignación de responsabilidades, así como de la paridad salarial de nuestros funcionarios con independencia de su condición sexual, étnica o cultural.

IICA de “puertas abiertas”

Este enfoque representa una filosofía de gestión y una visión institucional que proyecta al Instituto como una organización moderna y promotora de la juventud, la innovación y la tecnología, que opera de manera interactiva y responsable con el medio ambiente y la sociedad rural y que promueve al agro y la ruralidad como fuentes de oportunidades y progreso.

El propósito de esta iniciativa es consolidar el rol y la imagen del IICA como la institución de las Américas especializada en cooperación para la agricultura, la ruralidad, el medio ambiente y la innovación, así como un buen vecino y aliado solidario con nuestras comunidades.

Se cuenta ya con un conjunto de proyectos y acciones de avanzada, como son los siguientes:

- **CIMAG (Centro de Interpretación del Mañana de la Agricultura):** Pretende generar una experiencia educativa innovadora y desafiante, en la que la agricultura, con todos sus colores, texturas y manifestaciones, será la gran protagonista y, con ello, ser referente y polo de atracción para múltiples acciones de cooperación horizontal que propicien el bienestar y la mayor calidad de vida para la población rural de las Américas.
- **Fab-Lab:** En alianza con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) de Costa Rica, se estableció el primer Laboratorio de Fabricación Digital (Fab-Lab) especializado en la gestión tecnológica e innovación para el sector agropecuario. Su objetivo es promover el desarrollo e implementación de la agricultura digital, a partir de la alfabetización digital, el incremento de capacidades y la gestión de innovaciones para el sector agrario de las Américas.
- **AGROART:** Esta iniciativa digital une arte, educación y agricultura, con el propósito de compartir expresiones de artistas de ALC comprometidos con el agro y la ruralidad. Se trata del sitio web Agro y Cultura (agroycultura.iica.int), que reúne obras de reconocidos artistas del continente, en las que plasman la esencia de la actividad agrícola regional.
- **Bandera azul ecológica:** El IICA se ha adherido a este programa creado en Costa Rica hace más de 20 años, con el fin de promover la organización de comités locales que trabajen por la protección de los recursos naturales, la implementación de acciones para enfrentar el cambio climático, la búsqueda de mejores condiciones higiénico-sanitarias y la mejora de la salud pública de los habitantes. Mediante su participación en esta iniciativa, el Instituto busca transformar el modelo de gestión procurando mitigar el impacto de las acciones en el ambiente a través del cambio hacia patrones de consumo sostenibles. El programa otorga un galardón gratuito y voluntario anualmente.

- Casita típica rural: Se construyó para evocar las tradiciones rurales del continente, porque para entender hacia dónde vamos tenemos que saber de dónde venimos. Es un espacio de visita y reflexión para las nuevas generaciones.
- Plaza de la agricultura de las américas: El IICA y la Municipalidad del Cantón de Vásquez de Coronado, San José, Costa Rica, firmaron el convenio para la construcción de esta plaza, que procura aumentar la integración del Instituto con la población de dicho cantón mediante un espacio de conocimiento y recreación. “Será el símbolo de un IICA abierto y ligado a la comunidad. Queremos poner en valor el trabajo campesino y nuestras instalaciones deben reflejarlo. Aspiramos a que nuestra sede sea, en el más amplio sentido, la Casa de la Agricultura de las Américas”.