



**ORIENTACIONES ESTRATEGICAS  
PARA LA ACCIÓN DEL  
CENTRO REGIONAL ANDINO (CReA)  
EN EL BIENIO 2000-2001**  
*- Síntesis Ejecutiva -*



**DOCUMENTO DE  
TRABAJO**

**Lima, junio de 2000**

11CA  
3141  
2.000  
MFN-007922  
C.F. Espinal

## TABLA DE CONTENIDO

	Páginas N°
I. INTRODUCCIÓN	1
II. LOS “ENCADENAMIENTOS” FUNDAMENTALES	4
(A) Desarrollo rural o mejores condiciones de vida en el campo	4
• Desarrollo alternativo	4
• Agroindustria y microempresa rural	5
• Mujer rural	6
• Recursos naturales	6
(B) Competitividad de cadenas agroproductivas con equidad	7
• Comercio	8
• Sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos	9
• Acuerdos de competitividad	10
• Red agroempresarial andina	11
•	
(C) CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	12
III. NUEVOS TEMAS ESTRATÉGICOS Y PRIORITARIOS	15
(A) La Amazonía	15
(B) Fondos Parafiscales	16
(C) Financiamiento y banca de inversión para el Agro	17
(D) Análisis de riesgos sanitarios y bioseguridad	19
(E) El IICA del futuro o su competitividad: Case studies, efectos de demostración y cooperación horizontal	21





## I. INTRODUCCIÓN

Dentro del marco general de las Orientaciones Estratégicas del IICA sobre el quehacer institucional durante los próximos dos años, trazadas por la Dirección General en su Memorando 044 de Enero del presente año, el CreA ha confeccionado los lineamientos que habrán de guiar su accionar regional y el de las AC a su cargo (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) durante ese mismo lapso.

Con tal propósito, hemos adelantado, entre otros, los siguientes pasos previos:

- Presentación formal y discusión ante el Gabinete de la Dirección General, el día 23 de Febrero en San José, del documento IDEAS - FUERZA del CReA 2000 – 2001, así como su ulterior divulgación.
- Conferencia del Director del CReA sobre el área temática “La Parafiscalidad como Herramienta Estratégica de Financiación de la Innovación Tecnológica en la Región Andina”, con especial referencia a la experiencia de los gremios agropecuarios de Colombia, durante el acto de instalación del Congreso Agroexportaciones 2000, organizado por la Comisión para las Exportaciones del Perú (PROMPEX). Posteriormente, el tema se amplió y profundizó en una sesión de trabajo adicional con los principales líderes gremiales del Perú, por petición del Ministerio de Agricultura de ese país, en nuestras oficinas de Lima. El CReA ofreció en dicha ocasión su disposición formal para prestar cooperación técnica integral en esa área a los países de la Región.
- Comunicación CReA/DR-098 del 29 de Febrero al Director General, solicitando fondos adicionales al Presupuesto Operativo de Pre-inversión, que el Centro requiere para complementar la financiación de su Plan de Acción.
- Memorando CReA/DR-135 del 10 de Marzo dirigido al Gerente del CONPLAC, sobre el diagnóstico de los principales problemas a superar, contemplados en el documento IDEAS – FUERZA del CReA, anteriormente mencionado, así como sobre los elementos de la estrategia regional (los “Encadenamientos” Fundamentales o Ejes Articuladores y Nuevos Nichos Temáticos).
- Reunión del grupo de Desarrollo Rural del CReA en Bogotá, con la participación de la Directora del área a nivel hemisférico, y discusión y adopción del documento APRORURAL, como guía de las acciones a emprender en ese campo. El tratamiento de los temas discutidos continuó en una reunión con el Director General en San José dos semanas después, el día 17 de Marzo.
- Participación en la celebración del Consejo Directivo de PROCITRÓPICOS y de un Taller Estratégico de PROCIANDINO durante la semana del 27 de Marzo en Bogotá, donde el CReA explicó su planteamiento sobre la necesidad de adoptar una agenda común



entre ambas instituciones y su propuesta de acercamiento e inserción en el Tratado de Cooperación Amazónica (TCA).

- Ejercicio preliminar convocado por el CReA y realizado a mediados de Abril, con un amplio grupo plural de instituciones públicas y privadas interesadas, sobre la conveniencia y la necesidad de promover la creación de un Centro de Estudios sobre Equivalencia y Riesgos Fito y Zoonosarios para la Región Andina.

- VII Reunión de Representantes del CReA los días 27 y 28 de Abril, durante la cual se discutió el documento IDEAS – FUERZA del CReA, anteriormente referido; se evaluaron los avances alcanzados, se identificaron los obstáculos más notables, se fijaron nuevos compromisos y metas, y se enriquecieron las estrategias regionales.

- Reunión con el Director del Centro Regional del Sur del IICA, Helio de Macedo Soares, y con el equipo de la AC de Brasilia, la semana del 2 de Mayo, con el propósito de acordar una agenda conjunta con temas de interés común en materia de cooperación técnica horizontal en los campos de Desarrollo Rural, Amazonía, Financiamiento Rural, Políticas de Tierras, e Integración y Comercio en el marco de la CAN y el MERCOSUR. Igualmente, sendas sesiones de trabajo con el Director Ejecutivo de EMBRAPA y el Secretario Ejecutivo de PROCITRÓPICOS, sobre la adopción de una agenda común en materia de la Amazonía con PROCIANDINO y el TCA.

- Celebración de un Seminario – Taller sobre el Desarrollo Rural Amazónico en la Paz, los días 11 y 12 de Mayo, donde se profundizó, en conjunto con el señor Ministro de Agricultura de Bolivia y su equipo de inmediatos colaboradores, así como con el equipo de la AC en ese país, sobre la agenda y la estrategia del CReA en torno de la Amazonía.

- Realización del Seminario Internacional sobre Siembra por Contrata (Agricultura por Contrato), el día 23 de Mayo, en conjunto con la AC del Perú y el Ministerio de Agricultura de dicho país, con el propósito de presentar la metodología de este novedoso instrumento de política sectorial de cara a la reactivación de la agricultura, desarrollada por el IICA para la Región Andina. Se ilustró el certamen con una explicación, a manera de *case study*, del Acuerdo de Competitividad Algodón – Textiles – Confecciones del Tolima (Colombia).

- Visitas a Colombia y Perú, en compañía de Subdirector General, Larry Boone, y de los Representantes del IICA en dichos países, donde se sostuvieron entrevistas con los respectivos jefes de las misiones diplomáticas de los Estados Unidos, los directores de la AID, los Ministros de Agricultura y otras personalidades, dentro del propósito general de identificar el papel que el Instituto podría y debería jugar en materia de cooperación técnica en los programas de Desarrollo Rural Alternativo de la Región.

- Visita a Washington, en compañía del Director General y el Subdirector, y del Director del Centro Regional del Norte, donde se sostuvieron entrevistas con el Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Enrique Iglesias, y otros funcionarios de dicha entidad



y con asesores del Departamento de Estado y del Senado, dentro del mismo propósito anteriormente mencionado.

- Reunión en Lima con los Ministros de Agricultura de Bolivia, Colombia y Perú, los días 7 y 8 de Junio, con el fin de avanzar en la adopción de una agenda común sobre la Amazonía y de una visión regional del Desarrollo Rural Alternativo y de definir la programación de un encuentro entre la Región Andina y la Región Sur en Santa Cruz (Bolivia), en desarrollo de la propuesta conjunta de los Centros de esas dos Regiones del IICA.

- Elaboración de las Matrices del Centro Regional Andino sobre Liderazgo Temático y Eficiencia en las Operaciones, dentro del marco general de las Orientaciones Estratégicas trazadas por la Dirección General.

A continuación se amplía y precisa el alcance de tales Orientaciones al nivel de la Región Andina.



## II. LOS “ENCADENAMIENTOS” FUNDAMENTALES

### (A) DESARROLLO RURAL O MEJORES CONDICIONES DE VIDA EN EL CAMPO

Alrededor del área temática del Desarrollo Rural, es preciso integrar los diversos programas que, a nivel del CReA, se adelantan en cada uno de los más relevantes segmentos de este campo, cuya articulación es indispensable para alcanzar, de la manera más eficaz, los resultados que todos aquellos persiguen en términos del combate contra la pobreza, independientemente de las fuentes de sus recursos y de las entidades a las cuales prestan sus servicios. Esta estrategia está contemplada en la Alianza Pro Reducción de la Pobreza Rural Andina (APRORURAL), cuyos términos fueron discutidos y acordados en una reunión con los especialistas del área, celebrada en Bogotá en Marzo de este año. Sus principales componentes son los siguientes:

#### **Desarrollo Rural Alternativo**

Se trata de un área de la máxima prioridad regional, habida cuenta de que, de un lado, en la zona se halla la más grande producción en el mundo de materias primas de origen agrícola para la elaboración de drogas ilícitas – particularmente coca y amapola –, en más de 250.000 hectáreas que les dan sustento directo y permanente a no menos de 150.000 familias campesinas en condiciones de extrema pobreza, y soporte económico indirecto a otras 750.000; es decir, un millón de hogares. Y, del otro, que constituye el principal combustible de la desestabilización política y social a través de la violencia guerrillera que con sus recursos se financia, particularmente en Colombia, la cual, a su vez, también se ha convertido en la más seria amenaza para los países vecinos.

El Desarrollo Rural Alternativo, que apenas representa una sola pieza de la compleja y difícil lucha contra la producción de sustancias sicotrópicas prohibidas y el narcotráfico en el planeta, parte del reconocimiento de la racionalidad económica del fenómeno entre los pequeños productores rurales y responde al reto de determinar e impulsar otras opciones lícitas y viables para ellos. Quienes hasta el presente, a falta de éstas, se han visto forzados a responder a las señales del mercado que provienen de la incesante y fuerte demanda de narcóticos en las economías más prósperas de la tierra.

El trabajo de campo que se requiere para acometer semejante tarea, exige equipos multidisciplinarios que cubran, al menos, la organización social de las comunidades de productores; la conformación de núcleos de producción de escala mínima económica (*clusters*); innovación tecnológica y gerencial; integración vertical hacia adelante con el procesamiento agroindustrial y la comercialización; el diseño de sistemas adecuados de capitalización y financiamiento; capacitación y educación rural; y el control y aseguramiento de la calidad, la sanidad y la inocuidad de los alimentos y de sus materias primas.



No existe en la Región Andina ninguna otra institución que pueda convocar, reunir y concentrar mejor tales especialidades y experiencias que el IICA, cuyo liderazgo en materia de Desarrollo Rural es simultáneamente vocación y mandato. Por tanto, en la esencia de su misión tiene que proseguir incrustada esta área temática en los países de la Comunidad Andina.

Hasta el presente, el CReA ha trabajado en este frente bajo el marco de un acuerdo de cooperación con la GTZ de Alemania, que finalizará al término del presente año, del cual es necesario capitalizar las experiencias para continuar la labor, bajo los auspicios de la misma entidad, de otro organismo internacional de naturaleza análoga, como por ejemplo la AID, o de manera directa. Encuentros preliminares se realizaron con representantes de esa agencia norteamericana en el Perú y en Colombia, así como con los embajadores de Estados Unidos en ambas naciones. Igualmente, con el presidente del BID y diversas autoridades norteamericanas en Washington, según ya se mencionó.

### **Agroindustria y Microempresa Rural**

Como complemento esencial de la producción primaria dentro del contexto del Desarrollo Rural, se hallan los programas de Agroindustria y Microempresas Rurales. Los cuales, dentro del CReA, han estado materializados en PRODAR (hasta el presente, un programa hemisférico apoyado principalmente por el CIRAD de Francia y el CIID de Canadá), y PADEMÉR (con recursos del FIDA en Colombia).

Como se sabe, la producción agrícola a nivel de predios rurales sólo representa, en promedio, entre el 5% y el 15% del valor total de los bienes elaborados en manos de los consumidores, situándose la mayor porción de la clave de su competitividad, de la rentabilidad, de la generación de ahorro y de la acumulación de capital en el restante trecho del 95% o del 85% de las cadenas productivas. Por tanto, cualquier estrategia orientada a combatir las causas estructurales de la pobreza rural con base en la Agricultura, tiene que apuntar necesariamente hacia la agregación de valor por parte de los mismos cultivadores, y hacia la producción de bienes y servicios no agrícolas que surjan como oportunidades y demandas derivadas del desenvolvimiento de aquella.

Dentro de este orden de ideas, PRODAR inicia una nueva etapa bajo los auspicios del CIID del Canadá (con US\$500.000 adicionales); la cual, debido a la limitación de sus recursos, deberá concentrarse con mayor fuerza en los países de la Región Andina. Pero continuando su apoyo, desde su sede en el CReA, a las redes que ha creado en otros países fuera de la misma, particularmente en América Central, aprovechando para ese propósito los recursos humanos especializados en Agroindustria con los que el Instituto cuenta allí. Esta agenda fundamental fue formalizada durante una reunión en la Dirección General el 17 de Marzo del corriente año ya referida.

En cuanto se refiere al PADEMÉR, resulta prioritaria su articulación con el área de Desarrollo Rural del Instituto a nivel central, del CReA, y de la AC de Colombia, con el



objeto de obtener las sinergias de las cuales ha carecido hasta el momento, en especial con relación a los programas de Innovación Tecnológica y Mujer Rural.

### **Mujer Rural**

Los programas sobre Mujer Rural en la Región Andina, integrados en el Instituto bajo el PADEMUR, cuentan con características especiales basadas en las siguientes tres consideraciones:

- La Región Andina acusa una de las mayores tasas de población rural desplazada de sus lugares de origen por razones de pobreza, de la erradicación de cultivos ilícitos y de la violencia, siendo mujeres en su gran mayoría las cabezas de los hogares afectados por este flagelo humano.
- La mayoría de los microempresarios rurales también está constituida por mujeres, por lo cual programas como el PADEMUR deben ocupar un espacio de especial relevancia dentro de las políticas de género, ordinariamente auspiciadas por los despachos de las Primeras Damas de los países.
- Los índices de cartera rural vencida de las instituciones formales e informales de crédito, tienden a ser inferiores al promedio cuando sus beneficiarios son mujeres; circunstancia que debe recibir particular consideración en las políticas y modalidades de financiamiento rural de la Región y de titulación de tierras. Cabe destacar la conveniencia de estudiar y adaptar en la Región Andina, la valiosa experiencia del Grameen Bank en Bangladesh, así como la legislación sobre titulación predial de Costa Rica, que privilegia a las mujeres campesinas, siempre que su relación conyugal esté basada en unión libre sin vínculo legal.

Partiendo de estas realidades, el CReA debe orientar su acción a través de programas que contribuyan a enfrentar los retos que plantea el fenómeno de los desplazados rurales en la Región, como el crédito para las mujeres rurales que son cabeza de hogar y la generación de empleo, a partir del fomento de las microempresas rurales de diversa índole; no necesariamente de estricta naturaleza agropecuaria.

### **Recursos Naturales**

Las áreas relativas a la defensa y conservación de los recursos naturales renovables, así como al crecimiento sostenible y al impacto de la expansión agropecuaria y de las políticas de erradicación de cultivos ilícitos y de Desarrollo Alternativo sobre el medio ambiente, han carecido tradicionalmente en la Región Andina de la atención altamente prioritaria que merecen.

La depredación de la naturaleza rural, tan íntimamente ligada a la pobreza bajo una auténtica y fundamental relación causa – efecto, nos lleva a considerar que dichas disciplinas también deben enmarcarse dentro del capítulo Desarrollo Rural en el CReA. Pero no necesariamente como una dependencia aparte y autónoma, sino como un criterio



rector que debe aplicarse de forma transversal a todos los demás programas, como condición para su viabilidad en términos de la evaluación de su impacto ambiental.

En busca de este objetivo, el CReA y las cinco AC a su cargo procurarán estrechar sus relaciones con las autoridades del medio ambiente en cada país y velarán por la inclusión de tales criterios en los planes y programas que, por iniciativa propia o por encargo de otras dependencias de los gobiernos, se encuentren adelantando o que realicen o emprendan en el futuro. Particular atención se deberá otorgar en esta dirección a las políticas de Desarrollo Rural Alternativo, Adecuación de Tierras, Manejo de Cuencas e Innovación Tecnológica, con el decidido apoyo y una estrecha concertación con el Consorcio Técnico.

Adicionalmente, es bien sabido que a medida que ceden los aranceles en el proceso de globalización y apertura de las economías, dichas barreras están siendo sustituidas por regulaciones de tipo ambiental, al punto de que ya se habla de “certificaciones ecológicas”, impuestas a las llamadas economías emergentes por parte de los países desarrollados que, de manera paralela a las certificaciones sobre “comercio justo” –relativas al trato laboral-, están en trance de convertirse en nuevos condicionamientos para poder acceder a sus mercados.

## **(B) COMPETITIVIDAD DE CADENAS AGROPRODUCTIVAS CON EQUIDAD**

El vocablo Competitividad se ha convertido en un nuevo paradigma de las Ciencias Económicas y la Administración de Negocios en la era contemporánea.

Se trata de un concepto cuya definición se podría entender como el conjunto de condiciones bajo las cuales un agente económico o una unidad de producción, puede colocar de manera sostenida sus bienes y servicios en el mercado.

Que dichos agentes sean firmas individuales, grupos de estas, o las naciones mismas; o que los mercados sean los internos, los externos, o ambos, es cuestión de interminables discusiones académicas (Michael Porter, Paul Krugman, Jeffrey Sachs y otros).

Sin embargo, lo cierto es que tales opciones no son excluyentes, sino complementarias e interdependientes, de suerte que la Competitividad, bajo cualquier circunstancia, será la resultante de una combinación de factores microeconómicos, mesoeconómicos y macroeconómicos. Y, por tanto, en cada uno de tales niveles habrá papeles específicos que desempeñar y responsabilidades que cumplir.

En el caso particular del IICA, su función y su campo de acción en esta área son claramente de índole sectorial y agroempresarial; o sea, que su desempeño se ubica dentro de la órbita de lo meso y lo micro, partiendo naturalmente del entendimiento cabal sobre el impacto de los agregados económicos sobre aquella.



Así las cosas, se han identificado las siguientes áreas de trabajo como componentes esenciales del tema Competitividad, las cuales deben responder de manera articulada a este imperativo categórico del desarrollo agrícola en la Región Andina:

## **Comercio**

La política de descentralización del IICA contempla como uno de sus pilares fundamentales su regionalización. Y, al seleccionar esta modalidad como su estilo de gerencia, la Dirección General tuvo el cuidado de agrupar sus AC en cinco zonas que coinciden con las cinco áreas de integración económica y comercial en que se halla dividido el continente.

La Comunidad Andina, antes Grupo Andino, fue la primera en América, después de la flamante Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), que era más enunciativa y retórica que operativa. Sin embargo, a pesar de sus 32 años de existencia formal, sus avances aún son muy pobres, y el proceso de integración va a la retaguardia si se le compara con los logros alcanzados por sus vecinos del MERCOSUR, del TLC de Norteamérica, y aún del CARICOM y el Mercado Común Centroamericano; todos estos de más reciente creación y evolucionando en medio de no pocas dificultades.

Por tanto, el CReA está llamado a brindarle su máximo apoyo a los esfuerzos desplegados por la Secretaría General de la CAN, en particular en las áreas temáticas propias de su misión y en las cuales goce de mayores fortalezas. En tal sentido, se han celebrado reuniones con el Secretario General y dos de los Directores de ese despacho, ofreciéndoles nuestros servicios de cooperación para la Agricultura de la Región, bajo el entendido de que en materia de integración comercial la CAN es el organismo líder y autorizado para conducir el proceso en nombre de sus asociados, mientras que el IICA está en capacidad de ser uno de sus principales órganos de consulta y asesoría.

Dentro de este orden de ideas, se ha programado, conjuntamente con la CAN, el MERCOSUR y el Centro Regional del Sur, un encuentro sobre la integración de la Agricultura de América del Sur, en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia).

Otro papel que el CReA ha desempeñado –y seguirá haciéndolo-, es en la capacitación y divulgación, entre funcionarios públicos y empresarios privados, sobre los acuerdos y sus alcances en el ámbito agroalimentario andino. Asimismo, sobre el rumbo y los aspectos técnicos de las negociaciones en el seno de la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Codex Alimentarius y otras instituciones internacionales involucradas en la normativa del comercio agrícola en el mundo, con el concurso del equipo del Area en la Sede Central del Instituto.

La tarea investigativa e informativa en estas materias tiene aún un largo trecho por recorrer y, en la medida en que más actores privados y públicos del proceso estén debidamente enterados y entrenados sobre sus dinámicas, no solamente estaremos contribuyendo a su éxito y a la remoción de los principales obstáculos que se oponen al cambio y la modernización, sino también a la formación de una conciencia clara y fecunda sobre la



Competitividad a partir del comercio. Esto representa un frente de extrema urgencia, si se tiene en cuenta el lugar tan rezagado de los países del área en el mapa de la Competitividad mundial, a juzgar por los autorizados y preocupantes indicadores del IMD de Suiza. Allí, en una muestra de 47 países, los dos miembros de la Comunidad Andina que figuran, Colombia y Venezuela, se hallan ubicados en el ante-penúltimo y penúltimo lugares, respectivamente.

### **Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos**

Sin duda, uno de los campos donde resulta más apremiante la acción del IICA a través del CReA en la Región Andina, es la Sanidad Agropecuaria y la Inocuidad de Alimentos. Sobre ello hay suficiente evidencia y, además, la demanda por dichos servicios ha comenzado a manifestarse con notable vigor.

De un lado, vienen creciendo los conflictos entre los países, originados en factores de índole fito y zoonosológica; expediente al que suelen acudir diversos grupos de interés presionando sobre las instituciones a la manera de palanca de protección de la producción doméstica, como consecuencia de la desgravación arancelaria y de la falta de estímulos directos y novedosos en el contenido de las políticas sectoriales. Las cuales, en general, han perdido fuerza tras los fuertes procesos de ajuste a que han sido sometidas sus economías.

Y, del otro, las oportunidades que en materia de reducción de aranceles les han abierto a los países de la Región algunos de los mercados más prósperos del planeta, como la Unión Europea y los Estados Unidos (por ejemplo a través del Andean Trade Preference Act – ATPA-, y demás concesiones preferenciales a los países afectados por cultivos ilícitos), no han sido aprovechadas en la dimensión que se pretendía. No solamente por falta de promoción y esfuerzos suficientes de comercialización de parte de sus supuestos beneficiarios, sino también debido a las barreras técnicas no arancelarias interpuestas por las naciones desarrolladas, materializadas en condiciones sanitarias y de inocuidad, cada vez más complejas y exigentes para aquellos bienes de mayor demanda entre sus consumidores, como es el caso de las frutas y las hortalizas tropicales.

Así las cosas, la Competitividad del sector agrícola y agroalimentario en los ámbitos tanto regional como internacional, ya no es solo cuestión de costos y precios bajos, sino fundamentalmente -cada vez en mayor medida- de factores de índole cualitativa y sanitaria para poder satisfacer los gustos y preferencias de consumidores. Asimismo, cada vez más exigentes y sofisticados, particularmente en los mercados externos de más alto poder de compra, que es hacia donde debemos apuntar dentro del contexto del aporte de la producción primaria al desarrollo económico de la Región. Sanidad e Inocuidad se deben tratar, entonces, como dos elementos críticos e indispensables en el proceso de agregación de valor de la Agricultura de la Región.

Dentro de este orden de ideas, la contribución del CReA ha sido altamente significativa y muy bien recibida por las autoridades sanitarias, de suerte que iniciativas como el FASA, el PROFASA y el SANINET, deben seguir siendo apoyadas con la mayor prioridad; lo



mismo que nuestros esfuerzos desplegados en términos de capacitación, información y actualización permanentes. Así mismo, estos campos ofrecen la oportunidad de estrechar los lazos de cooperación con el proyecto FAO que en la actualidad se encuentra en ejecución en la Región.

### **Acuerdos de Competitividad**

Las medidas tomadas durante la última década por las autoridades económicas de los países, incluyeron el desmonte de las principales instituciones y herramientas de la tradicional política sectorial agropecuaria. Tal fue el caso de las entidades que se encargaban de la intervención directa de los Estados en el mercadeo de los bienes agropecuarios, especialmente cereales, oleaginosas y derivados lácteos; de la consiguiente fijación arbitraria de sus precios de sustentación o garantía; del crédito de fomento con tasas de interés subsidiadas; de la excesiva discrecionalidad de los Ministerios de Agricultura en las políticas de Comercio Exterior a través de aranceles, sobretasas, subsidios y cuotas de importación y exportación; y, en general, de las políticas selectivas y discriminatorias de estímulos a la oferta. En suma, de las modalidades bajo las cuales el sector público actuaba como el máximo creador y regidor de los mercados.

Adicionalmente, tras la adopción de este modelo aperturista, la mayor parte de tales instituciones y herramientas no fue ni sustituida ni modernizada, dejando a los ministerios del ramo en condiciones de extrema debilidad frente a los retos de la reconversión y la reactivación.

Ante semejante vacío, algunas AC del IICA en la Región Andina han venido impulsando con éxito un imaginativo y creativo ejercicio de concertación entre los distintos eslabones de un puñado de cadenas productivas promisorias, dándole así contenido concreto y aplicación práctica a la prédica del Instituto sobre la nueva concepción de la Agricultura Ampliada, bajo la denominación de Acuerdos de Competitividad.

Aunque dicha actividad aún es incipiente y no suficientemente probada ni promocionada, ya se insinúa como base y cimiento de una peculiar forma de política sectorial activa, de cara a las nuevas realidades del aparato productivo -incluyendo diversas modalidades de Agricultura por contrato-, siempre que las iniciativas las tomen desde un principio los actores de la comunidad privada, bajo la cooperación técnica de organizaciones como la nuestra.

De ahí surge la oportunidad y la necesidad para el Instituto de prepararse, a fin de diversificar su clientela e interactuar muy estrechamente con el empresariado agroindustrial, grupos de productores, autoridades regionales y locales y, en últimas, agencias del sector público nacional, que entrarían a facilitar a la postre el funcionamiento de estos esquemas de "arquitectura social", aplicados al desarrollo de una Agricultura fundamentalmente orientada hacia los mercados.



Tales Acuerdos se han comenzado a elaborar en algunos países -buena parte en Colombia-, en cadenas tales como algodón-textiles-confecciones; productos lácteos; oleaginosas; arroz-molinería; madera-pulpa y madera-vivienda; yuca-alimentos balanceados-avicultura; y papa, entre otros.

Dentro de este orden de ideas, los Acuerdos de Competitividad deben seguir abriéndose paso con el decidido apoyo del Instituto por intermedio del CReA; no solamente por su insospechado potencial en materia de reactivación y modernización de la Agricultura, sino también por tratarse, hasta cierto punto, de un genuino producto IICA que debemos “mercadear” mucho más y mejor en el futuro inmediato. Inclusive, llegando hasta la elaboración de proyectos “bancables” o “llave en mano” para ofrecerlos a los interesados.

### **Red Agroempresarial Andina**

Como corolario evidente de las actividades anteriormente esbozadas en su condición de componentes del área temática de la Competitividad, surgió la necesidad de propiciar la conformación de la Red Agroempresarial Andina, con el objeto de velar por la debida respuesta de parte de la sociedad civil agropecuaria a su nuevo papel frente al desarrollo competitivo del sector en la Región.

No se trata de revivir el fugaz experimento gremial de CONAGRO y CONFAGAN de hace una década, sino de identificar y agrupar empresas y empresarios de las principales cadenas productivas –naturalmente incluyendo comunidades campesinas organizadas-, que exhiban intereses económicos y comerciales fuera de su propio país, en cualquier otro de la Comunidad Andina y fuera de ésta. Ni únicamente de facilitar e impulsar el intercambio de bienes y servicios entre ellos, sino igualmente de activar flujos de inversión de capital a fin de crear nuevas empresas y consorcios, que respondan adecuadamente a las oportunidades de agronegocios que surjan de ahora en adelante en el ámbito regional.

La conformación de la Red será una tarea prolija y difícil, pues, debido a la profundidad y prolongación de la crisis de la Agricultura, el desánimo de sus protagonistas ante nuevas aventuras asociativas de este tipo, parece ser la regla general. No obstante, en la medida en que, a partir de la agenda de Competitividad aquí propuesta, logremos alcanzar algunas victorias de corto plazo, la natural resistencia al cambio comenzará a vencerse.

Por tanto, un punto de arranque indicado para esta tarea deberá ser la convocatoria de los nuevos actores de las cadenas productivas, objeto de la atención del Instituto a través del diseño y puesta en marcha de los Acuerdos de Competitividad antes mencionados, así como de quienes estén demandando, con mayor apremio, soluciones comerciales y de índole sanitaria y de inocuidad alimentaria para sus programas de ventas, más allá de sus fronteras nacionales.

La realización de eventos como ruedas de negocios intra-regionales adelantadas a través de las Bolsas de Productos existentes en la Región; encuentros entre importadores y exportadores orientados a concertar acuerdos y soluciones a conflictos comerciales



causados por motivos técnicos; talleres sobre la administración de los mercados de productos perecederos en los países miembros de la TLC de Norteamérica y de la Unión Europea, etc., van en esa dirección. Así como la conformación de Comités Consultivos en cada una de las AC integrados, en parte, por los agroempresarios más representativos de los capítulos nacionales de la Red.

## **(C) CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

El conocimiento y el acceso al mismo, junto con la globalización expresada en términos de integración política y económica, es hoy la primera fuerza dominante en el mundo. En consecuencia, los países de la Región Andina deben prepararse para apropiarse de este nuevo paradigma del desarrollo, mediante el impulso del cambio y la innovación técnica e institucional en la Agricultura, entendido este como la conducción de conocimientos hacia los mercados en un marco de equidad y sostenibilidad de los recursos naturales.

Dentro de este orden de ideas, como se sabe, una nueva revolución verde le ha llegado al mundo agrícola. Pero, contrario a la revolución verde de los años 60 y 70, cuando los frutos de la investigación solían volverse de dominio público a través de los centros internacionales en asocio de los centros nacionales de investigación (INIA's), como los del sistema CGIAR, ahora sus fuentes se limitan a un reducido puñado de empresas transnacionales amparadas por rígidos regímenes de propiedad intelectual, que están diseñados para garantizarles a los accionistas de aquellas un retorno suficiente sobre sus cuantiosas inversiones en las nuevas "ciencias de la vida"; por lo menos, equivalente al costo de oportunidad de su dinero en el mercado global de capitales.

Entre los primeros cabe destacar el CIAT, el CIMMYT y el CIP, en América Latina. Y entre las últimas, Monsanto, DuPont, Dow Chemical, Novartis y AstraZeneca, principalmente.

Adicionalmente, como es de esperar de decisiones de naturaleza privada, dichas inversiones en general se dirigen a satisfacer los mercados más prósperos, donde los períodos de repago o recuperación de las mismas son más breves y menos inciertos. Ello ha llevado a que en el ámbito de la salud humana, por ejemplo, las compañías dueñas de los conocimientos biotecnológicos estén más interesadas en la investigación sobre las enfermedades cardiovasculares, el estrés, el cáncer, la osteoporosis y la artritis, que sobre el mal de Chagas, la tuberculosis, la lepra, la malaria o la sistosomiasis, que constituyen la primera causa de mortalidad prematura en el mundo, pero que al propio tiempo se concentran en las zonas tropicales, las más pobres del orbe. O en la órbita de la Agricultura, en cosechas y estructuras agroecológicas propias de las zonas templadas de la tierra, que es donde se encuentran los pueblos más ricos.



¿Qué hacer, entonces, con el cinturón tropical del planeta a partir de la presente explosión del conocimiento en biotecnología e ingeniería genética aplicada a la Agricultura, en particular en la Región Andina?

La nueva situación exige, al menos, que el papel del IICA, como líder en materia de cooperación técnica en las Américas, se concentre -desde el ángulo de la Ciencia y la Innovación Tecnológica-, en los siguientes frentes prioritarios:

- Servir de puente o vehículo de transmisión entre las nuevas fuentes del conocimiento y las instituciones de los países de la Región Andina, a fin de que éstas puedan adaptarlos y adoptarlos a sus propias condiciones y prioridades.

- Contribuir al desarrollo de la capacidad de negociación de éstas frente a aquéllas, de suerte que las legislaciones sobre Propiedad Intelectual les brinden la protección debida a las inversiones en conocimiento; pero al propio tiempo, faciliten el acceso del mundo en desarrollo al mismo en términos razonables y equitativos.

- Velar por la preservación y el control sobre la Biodiversidad del trópico, no solamente para su directo aprovechamiento científico, sino también como palanca aportante de poder de transacción a las naciones que lo albergan, frente a los conglomerados transnacionales que pretendan hacer uso de ella como punto de partida de sus investigaciones y su producción biotecnológica.

- Evitar que, por simple abandono, falta de toma de posesión o ausencia de utilización científica de su patrimonio agrobiológico, los códigos genéticos de los materiales vegetales y animales de la Región terminen siendo apropiados mediante su patentamiento por parte de terceros o extraños, sin mediar la intervención o la participación de la sociedad andina.

- Reclamar su condición de recipiente idóneo de la Región, cada vez que alguna de las compañías de las “ciencias de la vida” decida liberar secretos agrobiológicos suyos con el objeto de socializarlos y compartirlos, libre y voluntariamente, con comunidades y países pobres; tal como, por ejemplo, acaba de suceder con el anuncio de Monsanto sobre su determinación de entregarle al dominio público, el mapa de la secuencia genética del arroz como fundamento para un nuevo y enorme salto tecnológico en la producción de dicho cereal.

En desarrollo de tales propósitos, el IICA, a través del CReA, en su calidad de miembro del PROCIANDINO y PROCITRÓPICOS, deberá intensificar sus esfuerzos, en conjunto con nuestros asociados en dichas organizaciones, en la fijación de una agenda común que conduzca a establecer contactos y acuerdos directos con las grandes transnacionales de la agrobiotecnología; a diseñar y aplicar una estrategia común de negociación con las mismas; y a cooperar, participar y concertar con el Tratado de Cooperación Amazónica (TCA) acciones colectivas que persigan objetivos idénticos, análogos y complementarios.



La experiencia reciente de EMBRAPA en esa dirección, organización que manifestó su decidido apoyo a esta iniciativa durante la reunión celebrada en el mes de Mayo en Brasil, representa un excelente precedente al servicio de la armonización y convergencia entre las políticas sobre Ciencia e Innovación Tecnológica de los territorios andinos, tropicales y amazónicos.



### **III. NUEVOS TEMAS ESTRATÉGICOS Y PRIORITARIOS**

A manera de derivación y corolario producto de los Encadenamientos Fundamentales, con la función esencial de enlazarlos entre sí de forma transversal y de garantizar su adecuada focalización hacia la misión principal del Instituto, se han identificado los siguientes Nuevos Temas estratégicos que el IICA, a través del CReA, debe comenzar a atender de manera inmediata en la Región Andina, dentro del contexto de la matriz “Liderazgo Temático – Operaciones Eficientes – El IICA del Futuro”, propuesta por la Dirección General:

#### **(A) LA AMAZONÍA**

Si algo tienen en común los países andinos en el plano de lo trágico para enfrentar y de la oportunidad para aprovechar, es, de un lado, el hecho de conformar la primera región productora en el mundo de materias primas agrícolas para la producción de sustancias sicotrópicas prohibidas. Y, del otro, junto con Brasil, Surinam y Guyana, de hacer parte de la zona más rica del planeta en materia de Biodiversidad y disponibilidad de recursos genéticos, concretamente alrededor de su inmensa y heterogénea Amazonía.

Por tanto, no podría ser concebible la acción del IICA en el ámbito regional sin concederle la más alta importancia estratégica al Desarrollo Rural Alternativo -en los términos atrás mencionados-, y a una muy bien articulada agenda para la Amazonía -desde el ángulo de la misión y la especialidad del Instituto-.

Como se afirmó antes, uno de los cambios recientes más notables en el mundo de la Ciencia y la Tecnología agrícola, consiste en que sus fuentes principales ya no pertenecen, como hasta hace apenas unos pocos años, exclusivamente a la órbita pública. Y que su eje se ha desplazado crecientemente hacia la privada y transnacional, a pesar de que en su financiamiento los fondos gubernamentales continúan llevando un peso sustantivo, sobre todo en la investigación básica.

Esta circunstancia impone la convocatoria de esos nuevos actores por parte del IICA en su empeño de propender por la innovación y adopción de tecnologías apropiadas y de punta, de cara a los desafíos de la globalización en materia de Competitividad, Sostenibilidad y Equidad en la Agricultura de América Latina y el Caribe. Así como el desarrollo de las capacidades de los países para negociar en conjunto y de manera exitosa, los nuevos conocimientos agrobiotecnológicos con el reducido grupo de compañías transnacionales que hoy los detentan.

Ahora bien, las características de la Amazonía ofrecen un elemento de sin igual importancia en la estrategia negociadora de la Región Andina, pues representan un invaluable patrimonio potencial suyo que, en términos de una relación recíproca y equilibrada, podría



ser compartido con aquellas, dentro del contexto de la conservación de los recursos naturales y de la utilización racional de los genéticos ofrecidos por su rica Biodiversidad, en beneficio de sus pueblos y del resto de la humanidad.

Por ello resulta perentorio que PROCIANDINO y PROCITRÓPICOS acuerden una agenda común en esa materia –Ciencia y Tecnología y Medio Ambiente en la Amazonía-, y que, al mismo tiempo, coadyuven en la preparación del IICA para aproximarse e insertarse en el Tratado de Cooperación Amazónica (TCA). Particularmente ahora, tras la terminación de la colaboración que, junto con el gobierno de Holanda, le venía prestando la FAO.

Un buen comienzo en esa dirección será el acompañamiento y apoyo del IICA a la Secretaría Pro-témpore del Tratado que, a partir de este año y por un lapso de dos, tendrá como sede a Bolivia. Para lo cual el CReA estaría dispuesto y gustoso de albergar en la AC de dicho país el programa hemisférico del Instituto relativo al área de Recursos Naturales y Desarrollo Sostenible.

Ya se mencionó el apoyo de EMBRAPA al CReA en este empeño, en estrecha coordinación con el Centro Regional del Sur, en un trabajo conjunto en torno de otros temas íntimamente ligados con la Amazonía, como Propiedad Intelectual, Políticas de Patentes, Acceso a la Biodiversidad, y Políticas sobre Intercambio de Materiales Genéticos.

Estas materias constituyeron el punto focal de un encuentro organizado por la AC de Bolivia, el cual se celebró durante los días 11 y 12 de Mayo en la Paz, sobre el prospecto amazónico de ese país y sus vecinos.

## **(B) FONDOS PARAFISCALES**

Los Fondos Parafiscales –también conocidos como “Auto-gravámenes” en el Perú y otros países-, representan una respuesta parcial, pero muy significativa, de la sociedad civil agropecuaria, agrupada en los gremios de la producción, a la grave crisis de financiamiento que en general enfrenta la política sectorial en la Región; en especial de sus áreas de Ciencia y Tecnología y de Estabilización de Precios.

Se trata de contribuciones originadas en la determinación autónoma de grupos particulares de ciudadanos, unidos alrededor de un mismo cultivo y propósito, que acuden al poder coercitivo del Estado para convertir en obligación legal lo que al inicio suele ser el aporte voluntario con una destinación específica relacionada con su oficio; casi siempre en el campo de la investigación aplicada y la transferencia de tecnología, o en programas de comercialización, estabilización de precios o regulación de la oferta.

No son impuestos en el estricto sentido de la palabra, por carecer del carácter de la universalidad. Es decir, por no ser sufragados por la totalidad de los contribuyentes de un país y, además, por revertir única y directamente al beneficio de la actividad desarrollada



por ellos. Esto explica porqué no figuran en los presupuestos nacionales, ni entran a la masa global del erario o las tesorerías públicas, sino que son administrados por los propios gremios en virtud de minuciosas condiciones contractuales acordadas con los gobiernos. Por tanto, tampoco son de naturaleza fiscal, pero sí son paralelos al fisco. De ahí emana su denominación.

Su aplicación a la Agricultura fue hecha célebre por los australianos y los neozelandeses a través de sus “marketing boards”. En tanto que en nuestro medio se ha destacado la experiencia de Colombia, materializada en instituciones tales como los Fondos Nacionales del Café, del Arroz, del Ganado, de la Palma de Aceite, de la Avicultura y de una decena de otros esquemas similares en los más importantes renglones del sector primario de esa nación.

El interés de los países de la Región por este sistema de cofinanciación privada y parafiscal de la innovación tecnológica y la regulación de la comercialización, se ha hecho cada vez más evidente, aparte de que está contemplado en el texto de la PACA (Política Agrícola Común Andina), y de que el CReA ha recibido la solicitud de varios gobiernos y grupos de productores para divulgar y estudiar estas experiencias y su aplicación práctica a sus respectivos casos.

Recientemente expusimos la materia durante la instalación del máximo foro sobre las Agroexportaciones del Perú ya mencionado, y luego ante el equipo agroeconómico del Gobierno de ese país en un Seminario-Taller adelantado en nuestras oficinas de Lima en Mayo. Y, en adelante, nos propondremos hacerlo objeto de las discusiones ordinarias en el seno de la Red Agroempresarial Andina.

## **(C) FINANCIAMIENTO Y BANCA DE INVERSIÓN PARA EL AGRO**

A raíz de los programas de ajuste adelantados en las economías de la Región Andina, casi todas las instituciones bancarias especializadas en crédito agropecuario desaparecieron. O, en el mejor de los casos, fueron reemplazadas por otras entidades de muy distinta naturaleza, como ciertas organizaciones cooperativas, pero sin la capacidad financiera, ni la amplia cobertura, ni la diversidad de servicios adicionales no bancarios que aquellas ofrecían antes; muchos bajo sistemas de subsidio, desde la provisión de insumos, maquinaria y equipos agrícolas, hasta la expedición de pólizas de seguros de toda índole y la prestación de asistencia técnica y extensión agropecuaria.

A partir de entonces se ha venido imponiendo el concepto de banca universal o multibanca estrictamente comercial, en contraposición a la banca sectorial y al crédito supervisado o dirigido, siendo la evaluación del riesgo y su rentabilidad en términos exclusivamente privados, el criterio rector para su asignación y la libre fijación de las tasas de interés y los plazos de colocación.



En la práctica, lo que ha sucedido es la virtual eliminación del tradicional crédito individual de fomento para el sector primario de la economía; en especial, para los más pequeños productores, quienes en general carecen de garantías colaterales satisfactorias ante los ojos de los banqueros comerciales diferentes a las hipotecarias originadas en su propia tierra, o a las prendarias representadas por sus cultivos, las cuales en la práctica hoy no tienen, como tales, utilidad alguna.

Estas condiciones emergentes han constituido uno de los más formidables obstáculos con que han tropezado los anhelos de reactivación y modernización del sector, así como los intentos de los gobiernos de mejorar, o, al menos, detener el agravamiento de la ya extrema pobreza rural y la inequitativa distribución de la riqueza y las oportunidades en el campo.

Ahora bien, no sería realista pretender el restablecimiento del viejo orden de cosas y de sus obsoletas instituciones. Las nuevas realidades de la globalización harían impracticable el dar marcha atrás. Lo indicado es obrar, en consecuencia, con las formas diferentes de hacer los negocios que en la actualidad se están imponiendo, a fin de responder a los retos de la Competitividad contemporánea.

La conformación de *clusters* en la Agricultura; la organización social de la misma de suerte que sea posible la articulación de la pequeña propiedad individual en grandes unidades de producción empresarial que garanticen economías de escala; su consiguiente integración vertical hacia adelante con procesos de agregación de valor y sistemas de Agricultura por contrato; y su fortalecimiento organizacional con miras a apuntalar el poder de negociación de los asociados frente a los compradores, son tareas que corresponden a una labor de “arquitectura social” de los agronegocios que el IICA, por intermedio del CReA en la Región Andina, partiendo de sus capacidades y especialidades, está preparado para ofrecer.

Se trata, en suma, de trabajar en la mesoeconomía de la Agricultura, tal como fue mencionado en el punto referente al Desarrollo Rural Alternativo, con el objeto de propiciar el diseño y ejecución de proyectos “bancables” y “llave en mano” que, a su vez, despierten el vigor que otrora tuvo la demanda por crédito para el campo. En otras palabras, de adelantar una tarea de Banca de Inversión para el Agro, bajo la seguridad de que reorganizando y estimulando la demanda crediticia a partir de proyectos de inversión bien fundamentados, rentables, atractivos e integrados verticalmente, la banca comercial privada comenzará a volver sus ojos hacia su financiamiento.

Durante la visita ya mencionada al Brasil por invitación del Centro Regional del Sur, las autoridades de ese país, representadas por el Ministerio de Desarrollo Agrario, nos ofrecieron su colaboración, en combinación con la AC en Brasilia, para dar a conocer a los gobiernos de la Región sus muy relevantes experiencias en el proyecto Banco de Tierras y en el sistema crediticio rural de su Programa de Agricultura Familiar (PRONAF), en cuyo desenvolvimiento el IICA ha estado técnicamente vinculado. Adicionalmente, la AC de México también ha manifestado su disposición y capacidad de cooperar en la divulgación de las positivas experiencias de ese país a través del FIRA (el Sistema de Fideicomisos para el Sector Rural y la Agricultura).



Finalmente, estas consideraciones y conclusiones fueron plenamente acogidas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), comenzando por su Presidente, Enrique Iglesias, y su equipo de colaboradores en el tema, durante nuestra reunión en sus oficinas de Washington, antes mencionada. Para el BID, según Iglesias, ha sido ostensible la reducción de la demanda efectiva por crédito para el financiamiento de proyectos denominados coloquialmente como “bancables”. Es decir, para actividades agroeconómicas y rurales operativamente viables y financieramente bien sustentadas.

Sin embargo, hubo acuerdo en el sentido de que en el campo del Desarrollo Rural Alternativo las oportunidades podrían ser muy atractivas, para lo cual se debe establecer un Programa de Cooperación Regional entre ambas instituciones, es decir BID e IICA, orientado a identificarlas, convertirlas en proyectos debidamente elaborados, y promoverlas entre comunidades organizadas de productores elegibles para este tipo de políticas. Dentro de este orden de ideas, el CReA emprendió un trabajo conjunto dirigido a instrumentar dicho Programa, a fin de presentarlo próximamente a la consideración de la Presidencia del Banco y de la Dirección General de Instituto.

#### **(D) ANÁLISIS DE RIESGOS SANITARIOS Y BIOSEGURIDAD**

Los asuntos relativos a la sanidad, la inocuidad y la seguridad de los alimentos desde el punto de vista de la salubridad, eran tratados hasta hace muy poco tiempo bajo una óptica puramente técnica y un tanto teórica y especulativa. Pero recientemente, sobre todo en la medida en que han avanzado los procesos de globalización y transición demográfica de las economías y las naciones más desarrolladas y, por contera, el influjo de sus organizaciones de consumidores sobre el tipo y las condiciones de su nutrición se ha hecho más notable, el asunto viene adquiriendo una naturaleza predominantemente comercial.

Al punto de que, en cierto grado, las autoridades sanitarias de los países están supliendo a las de comercio exterior en algunas de sus tradicionales tareas de control sobre el intercambio de productos de origen agropecuario. En el caso de los Estados Unidos, por ejemplo, cuyo mercado es el más apetecido para nuestros agroexportadores, APHIS, en contraste con el Departamento de Comercio norteamericano, es la agencia gubernamental que determina en última instancia las condiciones técnicas no arancelarias para su acceso, a través de estudios evaluativos sobre los riesgos fito y zoonosarios; en especial, de frutas frescas y procesadas, hortalizas secas y frescas, oleaginosas, cereales, derivados lácteos y productos cárnicos de aves y bovinos. Sin embargo, es tan fuerte el interés y tan numerosas las solicitudes de los aspirantes de todo el mundo a colocar su producción al interior de las fronteras estadounidenses, que la capacidad de respuesta de ese despacho oficial se ha quedado corta.

De estas consideraciones surge con carácter de urgencia y alta prioridad agroempresarial, el proyecto de establecer en la Región Andina un Centro de Estudios de Equivalencia y



Riesgos Fito y Zoonosarios –obviamente con el indispensable apoyo y el reconocimiento formal de APHIS-, con el objeto de brindar una atención más expedita frente a semejante demanda, particularmente de cara a los desafíos adicionales que traerán la discusión y la puesta en marcha de la Asociación de Libre Comercio de las Américas (ALCA) en los años por venir.

Dentro de este orden de ideas, se convocó a una jornada de trabajo el mes de Abril anterior a un grupo de expertos del IICA de la Región, de México y de la sede central, y de otras instituciones especializadas, entre ellas APHIS, una universidad, una entidad pública de control sanitario y algunos representantes del sector empresarial, con el propósito de clarificar y definir nuestro papel y el suyo, junto con el de otras organizaciones análogas, en la realización de tan trascendental iniciativa, obteniendo como conclusión la necesidad de adelantar cuanto antes los estudios de viabilidad sobre la misma que permitan llevar a cabo su creación, buscando que se garantice su sostenibilidad operativa y financiera.

Lo cual luce perfectamente posible, a juzgar por la aparente disposición de las empresas interesadas a pagar los costos que demande la prestación de estos servicios, paso previo imprescindible a fin de poder llegar al grande, opulento y exigente mercado norteamericano.

El Instituto, por intermedio del CReA, debe, al menos, hacer las veces de promotor y facilitador de esta iniciativa, propiciando la participación en su realización de las organizaciones más idóneas, a fin de remover mediante su concurso uno de los obstáculos más formidables con que tropieza la penetración de la producción agroalimentaria de la Región Andina en los mercados del norte del hemisferio.

Ahora bien, una vez la Región cuente con un Centro de esta índole, se estará dando un paso decisivo para que sus autoridades sanitarias, así mismo, puedan concurrir de manera activa en la determinación y adopción de los criterios a los cuales deben ajustarse los Protocolos de Bioseguridad que, en la actualidad, son objeto de debate público por parte de la comunidad internacional. En concreto, ante la producción y proliferación de materiales transgénicos en la Agricultura y de productos nutraceuticos en la alimentación humana.

La Bioseguridad, o sea la seguridad biológica –que toca con la Biodiversidad, los recursos genéticos, la seguridad ambiental, etc.-, como otro segmento de la actividad científica, también se ha impuesto como una necesidad de primer orden en el concierto del comercio internacional, desde el ángulo de las condiciones de Competitividad que, adicionales al simple precio, tienen que cumplir los productos agropecuarios al tocar las puertas de las comunidades con el mayor poder de compra de la tierra. Por su importancia, pues, el IICA simplemente no puede estar ausente de esta área, si es que pretende afianzar su liderazgo como fuente de cooperación para la Agricultura de las Américas.



## **(E) EL IICA DEL FUTURO O SU COMPETITIVIDAD: CASE STUDIES, EFECTOS DE DEMOSTRACIÓN Y COOPERACIÓN HORIZONTAL**

No se trata de una nueva área temática propiamente dicha, sino de un método tradicional de trabajo que, a la vez, es estrategia. Consiste éste en un conjunto de funciones estrechamente relacionadas entre sí, sin el cual no sería posible justificar plena y satisfactoriamente la existencia del IICA en el futuro ante sus socios y clientes, los países miembros del sistema interamericano, y ante el resto de los organismos aportantes, donantes, y colaboradores, afines o complementarios, en términos de los resultados que de aquel todos estos esperan. Cuya medida no puede ser otra que la de la tangibilidad, la profundidad y la durabilidad de su impacto sobre la Agricultura y el bienestar rural de América Latina y el Caribe.

Sobre el particular, es pertinente hacer las siguientes consideraciones:

- El aprovechamiento eficiente y productivo de la rica experiencia acumulada en el Instituto, exige la documentación y divulgación apropiada de los casos más ilustrativos en cada uno de los principales programas y en cada una de las regiones o comunidades donde ha actuado.

- Esta tarea ciertamente aún deja que desear, a juzgar por la fragilidad que aún acusa su memoria institucional, pues han sido muchas y muy valiosas sus realizaciones, pero hasta cierto punto escasos los testimonios y su incorporación a su quehacer cotidiano.

- El método de análisis y estudio de casos (*case studies*) ha probado ser la herramienta más útil y efectiva en el IICA y en el mundo para asimilar y transmitir lecciones prácticas, sobre experiencias concretas en campos tales como la adopción de nuevas tecnologías en los procesos de producción; la gerencia; la gestión pública para el desarrollo; los cambios culturales; la agregación de valor; los saltos en Competitividad; y la identificación de nuevas oportunidades de negocios en la Agricultura, entre otros.

- En cumplimiento de esta tarea, las alianzas con universidades y demás centros de educación superior resultan prioritarias, por constituir el instrumento óptimo para acercarse, en medio de una relación recíproca, a esas poderosas palancas formadoras de capital humano, a fin de ir construyendo al interior del Instituto las bases mínimas e indispensables que le permitan convertirse realmente en la Organización de Aprendizaje que, enhorabuena, se ha planteado como la clave de su supervivencia en el porvenir.

Por último, qué mejores herramientas para lograrlo, y para adoptar como práctica común la elaboración y difusión de *case studies*, que las siguientes:

- Programas de pasantías de estudiantes universitarios y jóvenes profesionales bajo la tutoría de nuestros especialistas y técnicos.



- Una ambiciosa política de relevo generacional, orientada a atraer para el Instituto y para la Agricultura a los mejores talentos jóvenes egresados de las mejores universidades.
- Un plan de ciclos sabáticos de nuestros propios profesionales en centros de investigación y docencia del mundo académico y científico de vanguardia.
- La reestructuración sustancial de las escalas de remuneración del Instituto, de suerte que se comience a premiar y estimular mucho más el conocimiento nuevo y su actualización, que la mera antigüedad de los funcionarios.

De otra parte, a manera de necesario complemento de los estudios de caso, la identificación y la “socialización” de efectos de demostración en los ámbitos de la modernización agroempresarial, el desarrollo rural, la innovación tecnológica y la renovación institucional, conforman el camino indicado para invertir rentablemente la experiencia institucional en la solución de los problemas críticos que nos señalen y demanden los gobiernos de los países, nuestros clientes. Este es, al fin y al cabo, el principal negocio del IICA. Y en su conducción es donde debe exhibir el más alto grado posible de competitividad y excelencia.

En no pocas instancias, una visita bien dirigida de unos empresarios, unos dirigentes campesinos, o un grupo de *decision makers* de los sectores público y privado a un país del hemisferio diferente al suyo, para conocer sobre el terreno experiencias exitosas -y aún fracasos aleccionadores-, previamente documentadas en estudios de caso, en una o en varias de las áreas antes mencionadas, puede valer mucho más -y arrojar mejores y más efectivos resultados-, que un millón de páginas de diagnósticos, teorías y recomendaciones.

Finalmente, de cara a su futuro, en esta materia el IICA, partiendo y haciendo un uso inteligente de su insuperable red de oficinas, posee una capacidad así mismo sin igual de conquistar ese enorme mercado de servicios. Cuya más efectiva fuerza de ventas debe surgir de la llamada cooperación horizontal. Es decir, de unas muy estrechas y fecundas relaciones de intercambio de experiencias y de actividades conjuntas entre todas las AC de la Región y el hemisferio.

**Lima, Junio del 2000**

