

0.7 0001
7/5/90
118

IICA



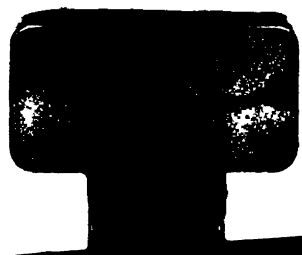
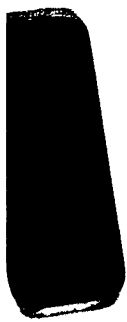
Síntesis de las Presentaciones del Director General durante las Reuniones de Representantes y Programas

Sede Central del IICA
Coronado, Costa Rica

Quito, Ecuador

Febrero y Marzo de 1990

1954
1955
1956



Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

10 NOV 1993

IICA — CIBIA



Síntesis de las Presentaciones del Director General durante las Reuniones de Representantes y Programas

Sede Central del IICA
Coronado, Costa Rica

Quito, Ecuador

Febrero y Marzo de 1990

00004004



SINTESIS DE LAS PRESENTACIONES DEL DIRECTOR GENERAL DURANTE LAS REUNIONES DE REPRESENTANTES Y PROGRAMAS

El principal propósito de estas reuniones es intercambiar ideas y acordar lo que debemos plantearnos como prioridades para los próximos dos años, en función esencialmente de las resoluciones de la Junta Interamericana de Agricultura, los nuevos mandatos que hemos recibido y, muy particularmente, a partir de la aprobación del PLANALC, que es un mandato a nuestro juicio muy central y que impacta de una manera importante las actividades del Instituto.

La idea de juntar Representantes y Programas en estas reuniones es, si se quiere, una prueba de que estamos haciendo un esfuerzo por hacer converger las visiones y perspectivas de quienes son Representantes y, por lo tanto, tienen una imagen más general del Instituto, con la de los técnicos de los Programas, que obviamente poseen una visión e intereses más específicos.

Este enfoque de converger Areas y Programas nos simplifica una serie de problemas desde el punto de vista organizativo y logístico, porque nos permite hacer tres reuniones para todo el Instituto, en vez de hacer las nueve que hubiéramos requerido con una organización distinta, Programa por Programa y Area por Area. Además de este aspecto logístico, esta posibilidad nos permite obtener comentarios y reflexiones desde distintas perspectivas, que ayudarán justamente a que el conjunto de los participantes de cada reunión vea las reacciones de las distintas partes de el propio Instituto.

OBJETIVOS DE LAS REUNIONES

En **primer** término, quisiera que todos reflexionáramos en conjunto sobre lo acontecido en 1989, y las enseñanzas que debemos capitalizar del año que acaba de terminar.

En **segundo** término, me referiré a la puesta en marcha del PLANALC, es decir, qué vamos a hacer, qué se necesita para ponerlo en marcha y cómo cumplir las expectativas que obviamente los países tienen con respecto al Plan y los mandatos específicos que nos dieron en la propia JIA. Sobre el particular, hay tres temas que quisiera enfatizar y que tienen que tratarse con algún detalle en la reunión, que son: 1) Las prioridades de acción, los temas, las cosas que debemos hacer y en qué vamos a concentrar el esfuerzo en los próximos dos años; 2) ¿Qué ajustes organizativos y funcionales necesitamos hacer para poder cumplir el mandato con

la máxima efectividad posible? 3) Muy importante para ustedes, ¿qué significa esto para las Oficinas, su estilo de trabajo, sus énfasis y prioridades? y, por otro lado, ¿qué significa para cada uno de los Programas desde el punto de vista también de las prioridades de acción, pero también su estilo de trabajo, sus formas de operar y de relacionarse con las Oficinas? Yo creo que este último punto es probablemente el tema central de las reuniones y en el cual nos gustaría tener un diálogo lo más abierto y franco posible, para recoger las opiniones, las reacciones y las propuestas que ustedes tienen.

En **tercer** término, me parece que es oportuno revisar las estrategias subregionales y las actividades de los proyectos multinacionales. Su revisión no quiere decir cambiar sino describir, evaluar e informarnos de cuáles son las estrategias subregionales que están esencialmente aprobadas en el Plan y contenidas en el Programa Presupuesto, cuáles son los proyectos multinacionales que están siendo planteados a partir del Plan, qué proyectos multinacionales han sido aprobados, cuáles otros están en funcionamiento, están siendo propuestos, están en proceso de desarrollo y, obviamente, si a partir de eso es necesario hacer los ajustes que mejor convenga a partir de la discusión que ha de surgir.

En **cuarto** lugar, vamos a analizar el impacto de los proyectos multinacionales a nivel de la organización funcional del Instituto y del funcionamiento de las Oficinas. Creo que la puesta en marcha de los proyectos multinacionales, sobre todo en algunas de las Areas, y las formas en que estamos pensando algunos ajustes al sistema de programación, así como las funciones del nuevo CEPPI, de lo que se va a hablar con bastante detalle, representan modificaciones que van a tener un impacto bastante fuerte en la forma en que las Oficinas funcionen.

En **quinto** lugar también me gustaría intercambiar ideas con ustedes sobre cómo vemos las condiciones generales de contexto bajo las cuales vamos a operar en los próximos dos años. Esto quiere decir, los cambios en la economía internacional y algunas líneas de cambios políticos que se pueden prever en América Latina y el Caribe. Temas que están surgiendo, y que condicionan la labor del Instituto. Por último, quería formular comentarios sobre la situación financiera del Instituto, que es importante que ustedes la entiendan con precisión, que entiendan dónde estamos parados en esta coyuntura que no es particularmente buena, y cuáles son las previsiones y predicciones que tenemos para el año 1990, que tampoco son demasiado buenas y que por lo tanto requieren un cierto ajuste y una cierta prudencia en la forma en que utilizamos los recursos a nuestra disposición. Estos serían los temas a abordar en estas reuniones, y vamos a tratar de profundizar en cada uno de ellos.

BALANCE DE 1989

Con respecto al primer punto, creo que 1989 fue para el IICA un año importante y exitoso, un año en el que creo que el Instituto y, por lo tanto, todos nosotros que somos miembros de él, debiéramos sentirnos satisfechos. Primero, hay un reflejo claro de esto que se percibió muy bien tanto en la JIA como en el Comité Ejecu-

tivo. Estos dos ámbitos constituyen un termómetro y un punto de referencia fundamental, donde se reciben los mensajes directos y explícitos, y también los implícitos de cómo están ubicados los países, cómo ellos ven al IICA, cómo están viendo los países la propia acción del Instituto, tanto a nivel global como a nivel de cada una de las Oficinas. Por eso pienso que, este año, tanto el Comité Ejecutivo como la Junta fueron particularmente buenos, hubo un espíritu particularmente constructivo por parte de los países; diría que no hubo casi censuras ni críticas, ni comentarios, que siempre es algo que uno debe esperar, y que es en parte natural en reuniones de ese tipo. Es obvio que hay muchas cosas que hacer todavía, hay muchos puntos sobre los cuales debiéramos mejorar y son parte de las cosas que quiero comentar y discutir, pero creo que debemos partir teniendo en claro que hay una buena situación, que nos hemos movido en la dirección adecuada, por lo menos en el sentido de cómo nos están viendo los países.

PUESTA EN MARCHA DEL PLANALC Y PROXIMA REUNION DE LA JIA

Hubo dos o tres hechos importantes en la JIA; primero, obviamente, la aprobación del Plan, que era lo que nosotros esperábamos; sin embargo, la aprobación fue mucho más cálida y vigorosa que lo que presumíamos. Los países tuvieron comentarios elogiosos y entusiastas con respecto a lo que el Plan podía significar para ellos desde el punto de vista de una ayuda para clarificar ideas, tanto por parte de los propios países como de los Ministerios; pero también, y fundamentalmente como ellos lo veían, como un instrumento importante de transformación y de superación del Instituto y de la tarea de cooperación técnica del IICA. Dado que la aprobación fue hecha con fuerza y con entusiasmo, el Plan se convierte en un mandato también de tremenda fuerza, porque no es sólo que los países lo aprueben sino que aprobaron una resolución sobre la que prácticamente giró toda la reunión. Los países enfatizaron, no sólo su entusiasmo por el Plan sino también quedó en claro la responsabilidad que nos estaban encomendando, y también la necesidad de que seamos eficientes en cuanto a la implementación de las propuestas surgidas del PLANALC.

Esa es la responsabilidad que ahora tenemos por delante y en cierta forma la preocupación que todos debemos de tener con respecto a cómo hacemos esto, sabiendo que vamos a tener un examen formal dentro de dieciocho meses, que además va a ser realizado en Madrid y por lo tanto va a ser un examen público divulgado a todo el mundo.

La segunda decisión importante surgida de la JIA es la aprobación del Programa Presupuesto, que incluye y engloba, por la forma en que lo preparamos, una parte muy importante de las propuestas del PLANALC; pero también incluye un conjunto de otras actividades que sin estar directamente vinculadas tienen que ver con la labor de las Oficinas, con la concertación y las obligaciones de la Institución y con cada uno de ustedes que como Representantes han adquirido en cada país. También la aprobación del Programa Presupuesto, con el incremento del tres por ciento anual, en el contexto de la crítica situación financiera en que están nuestros países, es de nuevo un hecho importante, no tanto financieramente porque un tres

por ciento anual no es mucho, pero sí como un reflejo político, un reflejo explícito de la buena relación, de la confianza, y la esperanza de los países de que el IICA haga algunas cosas útiles en los próximos dos años. También ahí nos plantearon que las propuestas del PLANALC no deben ser vistas como una cosa congelada, en el sentido de que éstas son las propuestas del PLANALC, sino entender el Plan como una propuesta dinámica y permanente que requiere un constante proceso de reflexión e incorporación de nuevos temas.

Hay varios temas nuevos, aunque acá quisiera mencionar simplemente tres, porque son muy obvios. Uno es el tema de la conservación de recursos naturales y la calidad del medio ambiente, que está cobrando una enorme trascendencia y urgencia política en todo el mundo. Este problema, que en realidad fue planteado inicialmente por los países europeos, comienza a tomar cuerpo en América Latina, y hoy es evidente que constituye un problema económicamente importante; como consecuencia de eso, pasa a tener una temperatura política que no tenía hasta hace dos años. Y es un tema que nosotros no hemos tratado bien en el PLANALC, ni en el conjunto de nuestras actividades, y que por ahora no sabemos muy bien como enfocarlo, pero en todo caso el mensaje acá es que se trata de un tema al que hay que darle una atención debida.

Un segundo tema difícil, de una gran importancia económica y política, es el tema de la coca. Es un tema que ha cobrado importancia y trascendencia a lo largo de los años, y no es que el tema ahora es importante y antes no lo era; es simplemente que ahora nos dieron un mandato preciso, un mandato sobre el cual creo que nos involucra como Instituto, y que no es exclusivamente agropecuario; pero lo real y concreto es que los países piensan que puede haber soluciones agropecuarias y, por lo tanto, el IICA tiene que pensar cómo hacer para responder al mandato, ante la dificultad de proponer una solución al problema.

Un tercer tema, que siempre ha sido del IICA, sobre el cual siempre hemos trabajado, y a mi juicio no demasiado bien, es el tema del desarrollo institucional. Aquí se percibe que a partir de la crisis, a partir del deterioro del sector público y a partir de la emergencia del sector privado, hay obviamente toda una nueva dimensión con respecto a qué queremos decir con fortalecimiento institucional: ¿Qué clase de fortalecimiento institucional queremos hacer? ¿Cuál podemos hacer y cómo debemos organizarnos para hacer eso que queremos hacer?

En forma vinculada con el tema de desarrollo institucional, surge el tema de la capacitación, también un tema en el cual el IICA ha trabajado, pero que se ha ido debilitando en los últimos años. Este tema también está vinculado a la iniciativa planteada por el Presidente Arias, quien lo planteó en su discurso en la JIA, sugiriéndonos hacer un Centro de Capacitación en la Sede Central, procurando ampliar las facilidades físicas de capacitación para la organización de seminarios e intercambio de ideas, como una forma de proyectar las ideas del Instituto en un sentido más amplio y con mayor intensidad que lo que hemos venido haciendo. Esta es una idea interesante que nosotros habíamos estado pensando internamente también, y existe por lo tanto un proceso de reflexión que está en marcha y que puede llevar a un desarrollo físico en la Sede Central y también una cierta

reorganización de recursos y búsqueda de fondos externos para tener una mayor capacidad en esta tarea.

Para concluir con lo de la JIA, ustedes saben que lo acordado por los países es que la próxima Junta se haga en Europa, seguramente en Madrid, con el auspicio del Gobierno de España. La idea de hacer la reunión en España tiene varios desafíos. Un primer aspecto que creo que es importante que ustedes conozcan es que nosotros sentimos que no es fácil hacer una JIA interesante, no es fácil mantener el interés de los países a nivel de Ministros de Agricultura cada dos años en una institución esencialmente de carácter técnico como es el IICA. Entonces, la búsqueda de una reunión en Europa tiene como objetivo introducir el tema de Europa en la discusión y en el diálogo con los Ministros de Agricultura. El tema de Europa quiere decir el Mercado Común Europeo unificado en 1992, las transformaciones que están aconteciendo en Europa Oriental y tratar de estructurar a través de la JIA y de la presencia de los Ministros en España, algún tipo de diálogo y intercambio de ideas de los Ministros de América Latina y el Caribe con los Ministros de los países miembros de la Comunidad Económica Europea.

La realización de la próxima JIA en Europa nos daría una presencia institucional que es importante para los aspectos de consecución de recursos externos frente a la CEE y frente a los países de Europa, una presencia que el IICA tiene cierta dificultad de consolidar en esa región. Ahora, obviamente, si la reunión fuera un éxito, si consiguiéramos la audiencia y los interlocutores que nos gustaría tener, la cobertura periodística que una reunión en España puede dar también hace que lo que pase en Europa 1991 tenga de pronto una trascendencia informativa y política más grande, más importante y más profunda que lo que es usual en nuestras Juntas. Obviamente, en 1991 es cuando vamos a decir: esto es lo que hemos hecho en estos dos años sobre el mandato que ustedes nos dieron en el 1989 y estas son las ideas que estamos proponiendo para continuar esta tarea. Es importante entonces que lleguemos a España con un bagaje de realizaciones que podamos mostrar como logros concretos y también con algunas ideas interesantes que podamos plantear, que podamos mostrar en el contexto de lo que es el IICA y lo que será el mundo en 1991. Si el mundo sigue cambiando como cambió en el último semestre de 1989, de pronto va a ser muy distinto en setiembre u octubre de 1991 en relación con lo que es ahora a principios de 1990.

AJUSTES EN LA ESTRUCTURA DEL INSTITUTO

Ahora quisiera referirme al proceso de cambios en la estructura interna del Instituto desde el punto de vista organizativo y funcional, pero también de estilo y metodologías de trabajo, ya sea en las Unidades de la Sede como en las Oficinas en los países y en los mecanismos de vinculación de las Oficinas con la Sede Central. Creo que hay muchas de las cosas que estamos haciendo que están bastante afinadas y que funcionan bastante bien, mientras hay otras que pienso que están menos afinadas y que funcionan menos bien. En este sentido, creo que los dos documentos que están siendo presentados en estas reuniones, tanto el de Supervisión y Seguimiento como el de Proyectos Multinacionales, están llenando dos

vacíos importantes que teníamos. El primero porque finalmente aclara y precisa cómo es el mecanismo de supervisión y seguimiento que tenemos, sobre el cual existió una cierta confusión porque habían habido idas y venidas, cambios e indefiniciones, y porque simplifica el sistema de informes que creo que es un adelanto sustantivo con respecto a lo que teníamos. En relación con el de Proyectos Multinacionales, me parece que también aclara y define un tema tan candente y tan importante para la Institución como es el de la relación de los Proyectos Multinacionales con las Oficinas en los países, tratando de clarificar cómo se generan los Proyectos Multinacionales, cómo se financian, cuál es el rol de los Directores de Programa, de los Jefes de Proyectos y de los propios Representantes y técnicos que trabajan o que están asignados a uno de esos proyectos. Sin embargo, como ustedes saben, creo que no hay mucho tiempo para discusión acá porque ya ha habido un proceso muy amplio de consulta. Lo pondremos en marcha tentativamente por un año para después hacer los ajustes finales, ya que son temas que me parece que es necesario construir a medida que se va andando; seguramente tendremos que hacer algunos ajustes o afinamientos después que hagamos una experiencia. A pesar de estos avances, creo que hay todavía una carencia importante en la relación Sede Central-Oficinas en los países, en modo especial a algunos ajustes que debemos hacer dentro del área de Recursos Humanos y también de Recursos Financieros.

Para terminar esta primera parte, quisiera mencionarles dos eventos políticos acontecidos en la Sede sobre los cuales ustedes han tenido información: uno está relacionado con la Reunión que el Presidente Arias organizó en Costa Rica y que nos permitió tener la visita del Presidente de Argentina en la Sede del Instituto, lo cual permitió lograr cobertura informativa de gran importancia. Similarmente, la Reunión de los Presidentes de Centroamérica se hizo también en la Sede, y aunque nuestra colaboración se limitó a los elementos logísticos, permitió tener un contacto frecuente y directo durante dos días con los cinco Presidentes del Área, lo cual nos abre puertas para ciertas ideas de cooperación técnica.

PLANALC

Ya dije lo que a mi juicio significa el Plan en términos generales y la responsabilidad que el mismo significa. En primer lugar, el proceso de gestación y lanzamiento del PLANALC implica la definición de un nuevo perfil institucional en cuanto al énfasis que se le da al proceso de reflexión de temas estratégicos en relación con los aspectos tradicionales de cooperación técnica de corto plazo.

Segundo, y muy importante, hay un nuevo estilo de cooperación interinstitucional. El Plan ha tenido un impacto tremendo en nuestra capacidad de interactuar y de coordinar nuestras propias acciones con otros organismos internacionales. Yo diría que Centroamérica es tal vez el ejemplo más elocuente de este nuevo estilo, que requiere una gran paciencia, una gran capacidad de negociación y la necesidad de esperar los tiempos para hacer las propuestas en el momento oportuno. Esta nueva modalidad tiene a mi juicio el enorme potencial de poder coordinar las tareas, y por lo tanto no desperdiciar recursos y poder movernos todos conjun-

tamente, las instituciones con los países y los países y las instituciones de la región frente al resto del mundo.

Esta nueva vinculación mucho más ordenada y orgánica da a la región una mayor capacidad de negociación frente a los donantes; yo creo que la tarea hecha por CORECA y los resultados que se tienen a través de la constitución del GISA y los convenios específicos hechos con SIECA, la participación en RUTA, que nos da un diálogo especial con Naciones Unidas y con el Banco Mundial, y la posibilidad de involucramos en el PEC, están revelando en todos los casos un funcionamiento de carácter regional que es totalmente inédito y de una gran importancia. De un modo similar, esto se percibe con la Junta del Acuerdo de Cartagena en el Area Andina y con el CARICOM en el Caribe.

Finalmente, el PLANALC ha significado un cambio o una nueva vuelta de tuerca en cuanto al énfasis relativo de los proyectos multinacionales, que han de requerir cambios en la relación Programas-Oficinas en los países y en la asignación de recursos presupuestarios.

LOS PROXIMOS DOS AÑOS

En términos prospectivos, desearía remarcar cinco o seis áreas en donde deberíamos concentrar nuestro accionar en los próximos dos años. Primero, tenemos que hacer un esfuerzo de profundizar nuestra capacidad de pensamiento estratégico y prospectivo que nos permita ir entendiendo los cambios que hay en el mundo, y sobre todo ahora que hay cambios tan importantes que pueden transformar la agricultura de ALC y por lo tanto al IICA.

Para mejorar el proceso de reflexión institucional a nivel de la coordinación entre Programas, hemos creado un nuevo grupo de trabajo que nuclea al Director General, al Subdirector General, a los cinco directores de Programas y al Director del CEPPI, que en la nueva estructura del Instituto pasa a ser una especie de sexto programa, con el propósito de analizar los temas que tienen que ver horizontalmente con los Programas.

En segundo término, ya mencioné la introducción de nuevos temas como estupefacientes, "sustainability"; capacitación y desarrollo institucional que van a ser analizados en el ámbito del grupo de trabajo interprogramas que acabo de describir, y tendrían que ser, por lo menos algunos de ellos, introducidos en el Plan de Mediano Plazo ajustado que presentaremos al próximo Comité Ejecutivo.

Un tercer tópico está vinculado con la difusión de las ideas del PLANALC que debe primero ser encarado hacia el interior de la propia Institución. Al mismo tiempo, es necesario desplegar una intensa tarea de difusión de ideas en torno al Plan a nivel de los países, en donde en algunos casos hay todavía Ministros y funcionarios públicos importantes que tienen una idea del PLANALC totalmente marginal y superficial. Este escaso conocimiento del Plan se agrava por el hecho de que este año habrá numerosos cambios en gobiernos de ALC.

Las innovaciones organizativas, buscando una mayor eficiencia en la tarea de difusión, implican por un lado la reestructuración del Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), juntando los tres componentes fundamentales de información, comunicaciones y publicaciones. Esto incluye el uso del instrumental de las comunicaciones para las tareas que todo el IICA debe hacer en el proceso de difundir ideas: el Servicio Editorial como el principal instrumento difusor a nuestros interlocutores más privilegiados y la parte de documentación o información documental, que es lo que el CIDIA venía haciendo hasta ahora. Adicionalmente a eso, se ha creado un nuevo Comité que se llama de Difusión y Financiamiento Externo, que permitiría concertar la estrategia de difusión, las actividades, las prioridades y al mismo tiempo también sistematizar el proceso de consecución de recursos externos que es responsabilidad primaria de la Dirección de Relaciones Externas. Esta Dirección tendría entonces en este Comité un "clearing house", un lugar donde aunar y concertar ideas y responsabilidades con las distintas unidades, tanto en lo que es difusión como en lo que es consecución de recursos externos.

Un cuarto aspecto está referido a la necesidad de profundizar los diagnósticos regionales y las relaciones interinstitucionales a nivel regional. Creo que en las Areas Central y Andina, y parcialmente en el Caribe, me parece que hemos llegado a un estilo de trabajo y una forma de funcionamiento bastante coordinada. Nuestra responsabilidad debe ser la de mantener una presencia institucional y, por lo tanto, una forma de diálogo con los organismos subregionales. Creo que esto requiere primero una tarea importante -casi diría un estilo de trabajo- por parte de los Directores de Operaciones de Area, que son los puntos focales para esta relación, pero obviamente que ellos requieren la participación de las Oficinas en los países y también de los Programas, de manera de poder tener una sola postura, un diálogo uniforme y único de la problemática de cada una de las regiones con los organismos subregionales y/o con los organismos que financian a nivel subregional. Es importante enfatizar esto porque nuestra experiencia de los últimos años es que buena parte del financiamiento externo viene canalizado por subregiones. Con base en esta realidad creamos los Comités de Coordinación de Areas, bajo la coordinación del respectivo Director de Area e integrado esencialmente por delegados regionales de los Programas y/o los Jefes de Proyectos Multinacionales. La idea es que a través de esos Comités, que se podrían reunir tres o cuatro veces por año, el Director de Operaciones de Area pueda tener una visión global de la problemática e interactúe con los Programas a nivel subregional, los que en teoría desarrollan una tarea bastante más específica y concreta.

Un quinto tema está vinculado para completar la identificación y preparación de los Proyectos que surgen del PLANALC. En las actuales circunstancias es posible señalar que nosotros tenemos una visión estratégica de la agricultura de América Latina; tenemos también una visión estratégica a nivel de las subregiones, sobre todo en dos o tres subregiones en donde existen ideas bastante trabajadas con un consenso razonablemente amplio; además tenemos una colección de proyectos que responden más o menos a esa estrategia.

Tiene que quedar bien claro que este enfoque no es algo estático; por el contrario, hay que verlo como un proceso continuo donde hay adiciones y modificaciones.

Por lo tanto, es necesario identificar proyectos adicionales en algunas áreas, seguir todo el proceso complejo de aprobación o de concertación que tenemos en cada una de las subregiones, preparar esos proyectos y ponerlos en marcha. Esto quiere decir buscar los recursos y empezar a hacerlos funcionar efectivamente. Esta es una gran tarea, diría que probablemente es la mayor de todas las que tenemos por delante en el sentido de la cantidad de recursos que requiere y la cantidad de horas/hombre que va a demandar. Para facilitar esto, se le han dado nuevas funciones a la DIPROE, donde hay una nueva división que es la División de Estrategias y Proyectos de Cooperación Técnica, que tiene como función principal ejercer la gerencia de la identificación y formulación de los proyectos de cooperación técnica, sobre todo los de carácter multinacional, pero no sólo aquellos que responden adecuadamente a la actual visión estratégica sino también a las nuevas propuestas que han de surgir. Esta tarea de preparar proyectos, y a través del Comité de Programación asignar los recursos humanos y financieros necesarios para su preparación y puesta en marcha, fue temporalmente una de las atribuciones del CEPPI hasta fines del año pasado, pero que ahora ha sido trasladada a la DIPROE.

En sexto lugar, está claro que debemos profundizar los diagnósticos por país. A nosotros nos parece que en este momento, aunque el IICA tiene una visión estratégica y cuenta con una serie de ideas que han sido planteadas y bien recibidas, esa capacidad no está compensada con un esfuerzo -tremendamente importante- de diagnóstico estratégico de lo que pasa en la agricultura de cada uno de los países miembros. Es decir, surge como una cosa importante en este momento de nuestra vida institucional que se monte un mecanismo y se dedique más esfuerzo y más recursos a desarrollar un diagnóstico permanente que nos dé esa visión sectorial de cada uno de los países para que a partir de ahí podamos preparar lo que hemos llamado diagnósticos y perfiles de programas sectoriales agropecuarios. Los diagnósticos deberían reflejar los principales problemas de política económica, identificar cuáles son las áreas de inversión prioritarias y los ajustes institucionales más urgentes. Pienso que con la elaboración de estos informes, que deberían ser responsabilidad de las Oficinas en los países, estamos alcanzando un nivel más de segregación, ya que en el PLANALC tenemos la visión global y las estrategias subregionales. La idea es que la unidad técnica de respaldo en estos temas sea el CEPPI, que tendría la responsabilidad de proveerles el apoyo para iniciar esta tarea de diagnóstico y preparación de los perfiles de programas sectoriales agropecuarios. Deseo remarcar que es una definición de política institucional que tendrá, por supuesto, mayor elaboración en el futuro inmediato.

Los diagnósticos y perfiles sectoriales cumplirían dos funciones principales: por un lado servirían para completar el nivel de visión estratégica a nivel de país, lo cual les daría a ustedes un instrumento importante de diálogo con la Sede Central y con el país, y al mismo tiempo serviría de insumo principal para que conjuntamente con la DIPROE se prepare la estrategia de acción del IICA a nivel país. Al mismo tiempo, podríamos mejorar sensiblemente nuestra capacidad de diálogo con los organismos financieros.

Un último comentario con relación al PLANALC: Pienso que los últimos dos años fueron los de la etapa de la Sede Central, ya que hubo importantes cambios internos, creación de comités, y una gran tarea de reflexión. Yo creo que los próximos dos años constituirán la etapa de las Oficinas en los países, porque en última instancia la implementación del Plan y la forma en que los países nos vean y nos juzguen en Madrid 1991 va a depender en buena medida del trabajo bien coordinado entre la Sede Central y las Oficinas en los países.

Por eso, la meta es que en estas reuniones tengamos todos una idea clara y precisa de qué es lo que cada uno debe hacer y de los arreglos necesarios para instrumentar el Plan.

LOS CAMBIOS GLOBALES Y REGIONALES Y SUS EFECTOS SOBRE ALC Y EL PLANALC

Al momento de la elaboración del PLANALC, nos parecía que la integración de Europa Occidental en 1992 iba a estar acompañada por una disminución de las exportaciones agropecuarias de Europa hacia terceros mercados, por la disminución en la política de subsidios y que eso nos daba, conjuntamente con la gradual apertura de los mercados del sudeste asiático, ciertas expectativas de mejor demanda internacional. Nuestras ideas quedaron sacudidas con los dramáticos cambios que están sucediendo en Europa Oriental. En relación con este tema, quisiera comentarles que, en el corto y mediano plazo, si la apertura de las economías de Europa Oriental prosiguen en la dirección registrada en los últimos seis meses, pensamos que resultará en un incremento de la demanda global de productos agropecuarios. Hay un tema que está un poco en duda y se refiere al impacto que pueda tener en el mediano plazo un eventual incremento de la producción de productos de clima templado (trigo, oleaginosas, maíz) en algunos países del Este Europeo (Hungría y Yugoslavia), considerando la disponibilidad de tierras de buena fertilidad que allí existen. Entonces, en el corto y mediano plazo me parece inevitable la expansión de la demanda agregada y por lo tanto un incremento de precios internacionales y de posibilidades de exportación de América Latina; pero existirían algunas dudas en cuanto a productos templados en el mediano y largo plazo, pues dependerá de la respuesta de oferta de los países del Este Europeo.

Por otra parte, sin embargo, me parece que lo que está pasando en Europa tendrá un impacto negativo a corto plazo por la posible disminución de la ayuda directa y de las inversiones privadas. Es decir, un acentuamiento del flujo negativo de capitales de distinto tipo hacia América Latina y el Caribe. Entonces, hay dos efectos a tener en cuenta, uno favorable a través de la expansión de los mercados y otro impacto negativo por la menor ayuda directa en el corto plazo y de inversiones en el corto y mediano plazo. Me parece que estas son dos cosas que hay que internalizar en las propuestas y hay que tenerlas como puntos de referencia, aunque no afecten demasiado las propuestas del PLANALC. Todo este análisis tiene otros dos efectos de carácter político que quisiera mencionar. El primero es que en el contexto de lo que pasa en Europa y de la conformación de los bloques europeos y asiáticos, la lógica es que haya un nuevo interés y un resurgimiento de

las relaciones hemisféricas. Ante la conformación de bloques que se convierten claramente en competitivos para Estados Unidos, y las concesiones que progresivamente Europa y particularmente Alemania Occidental va a tener que hacer para unirse con Alemania Oriental, me parece que van a redefinir las relaciones de Europa con Estados Unidos y generar un cierto aislamiento relativo de Estados Unidos frente a estos bloques. En esas condiciones, América Latina vuelve a tener una importancia económica como mercado y lugar de inversión, y también como necesario aliado político frente a estas nuevas situaciones del contexto internacional. Si esto fuera cierto, deberíamos presenciar un mayor interés y preocupación de Estados Unidos por la estabilidad política y el crecimiento económico de América Latina como condición necesaria para tener aliados útiles políticamente y también como economías creciendo que sean mercados y lugares de inversión. Me parece, y no quiero entrar con mucho detalle en esto, que algunas cosas que han pasado, y algunos cambios de posición de Estados Unidos con respecto a América Central en los últimos seis meses, están bastante vinculados a esta nueva visión que Estados Unidos tiene sobre América Latina.

Por otra parte, el último comentario sobre este tema es que ante la conformación de bloques europeos y ante este nuevo interés de Estados Unidos, parecería particularmente importante acelerar los procesos de integración regional que mejorarán la capacidad de negociación en cuanto a las relaciones comerciales concretas con respecto al resto del mundo.

Una segunda idea es que hay obviamente un rápido proceso de democratización en América Latina, que en el contexto de la crisis y del ajuste económico va a generar un nuevo análisis y una necesidad política de darle un poco más de atención a los problemas de equidad. Eso obviamente tiene que ver con la política macroeconómica y las áreas de competencia del Programa I, y también mucho que ver con nuestras propias acciones directas vinculadas al Programa III, pero también tiene que ver, y lo menciono como un elemento central a tener en cuenta, con la visión estratégica del discurso institucional.

Por otra parte, y ya más en el corto plazo, los cambios que están ocurriendo en los gobiernos en América Latina este año van a representar una demanda de corto plazo y puntual al IICA, como es usual para ayudas que tienen que ver con la organización de los nuevos gobiernos para iniciar sus períodos. Creo que hay, en términos de esta discusión con los nuevos gobiernos, temas que comenzarán a surgir con fuerza.

El primero, y muy centralmente, está vinculado con la readecuación del sector público, incluyendo la integración y el rol del sector privado. Es decir, la consolidación de la sociedad civil en general y los nuevos roles que juegan ciertas organizaciones de la sociedad civil en relación con áreas que anteriormente eran cubiertas únicamente por el sector público.

Este es un tema tremendamente complejo sobre el que hay que reflexionar cuidadosamente y que está vinculado al tema de fortalecimiento institucional, porque hace como a la ideología de ese fortalecimiento.

Otro punto a meditar es el de la descentralización económica y política en donde los procesos de democratización en el contexto de empobrecimiento del Estado han llevado ahora a que todo el mundo esté hablando de una descentralización y que los gobiernos estén tratando de implementar este tipo de programas.

Y finalmente el tema de la integración regional: hacia adentro en el sentido de la promoción del comercio intrarregional y de las actividades conjuntas intrarregionales, pero también las tareas de integración regional hacia afuera, es decir, la vinculación del conjunto de países en cuanto a negociaciones comerciales, actividades de comercio exterior y negociaciones internacionales.

ASPECTOS FINANCIEROS DEL INSTITUTO

El Programa-Presupuesto 1990-1991, aprobado por los países, alcanza a alrededor de 23 millones de dólares, mientras que el año pasado fueron 21 millones y medio. La realidad es que en el año 1989 lamentablemente hubo un ingreso de cuotas bastante inferior a lo programado, rompiendo el record que traíamos de los últimos tres años, donde tuvimos contribuciones de más del ciento por ciento. En el año 1989 las contribuciones fueron alrededor del 85 por ciento de lo programado. Cuando tuvimos una idea clara de lo que podía llegar a ocurrir, impusimos a mitad de año restricciones presupuestarias que crearon todos los inconvenientes que ustedes conocieron durante la ejecución del presupuesto. A pesar de ello, la realidad es que la restricción del gasto fue muy baja, por lo que ejecutamos alrededor del 94 por ciento del presupuesto. Este cambio en la tendencia significó que gastáramos el colchón presupuestario que habíamos juntado durante los tres años anteriores, por lo que en estos momentos nos hemos quedado sin ahorros.

Segundo, y haciendo una proyección de la mejor estimación de las contribuciones para el año 1990, pienso que es difícil imaginarse que superemos los 20 millones. Eso quiere decir que en realidad aunque nos aprobaron un presupuesto de 23 millones, la realidad es que tendremos que operar con 20 millones, con el inconveniente adicional que con respecto al año pasado, carecemos del colchón que nos daba una cierta flexibilidad y seguridad.

Lo que demostró la realidad del año pasado es que los instrumentos para la restricción de gastos que tenemos son muy ineficaces, porque una vez que tenemos el Programa Presupuesto y hacemos los compromisos de salarios, lo que podemos restringir de objetos de gasto 3 a 9 en realidad es muy poco como porcentaje del total.

Se tomarán oportunamente las medidas necesarias para afrontar esta situación. Recién estamos en los procesos de analizar el problema, pero quería mencionárselo expresamente aquí, porque es importante que en las discusiones con los Programas todos los proyectos sean analizados en el contexto de las realidades financieras que vamos a tener que enfrentar. Si después resultara que las contribuciones superan lo esperado, siempre podremos hacer algunos gastos hacia fin de año. Sin embargo, dadas las condiciones económicas de algunos de los princi-

pales contribuyentes, y no necesariamente Estados Unidos, creo que debemos de pensar que un presupuesto de 20 millones es la mejor estimación.

Con respecto al financiamiento externo, quisiera hacer dos comentarios: el primero es más o menos negativo y está referido al financiamiento externo de Europa, el cual creo que va a empezar a resentirse por el redireccionamiento de la ayuda de la Comunidad hacia sus vecinos de Europa Oriental. Estos efectos recién empezarían a percibirse hacia 1991.

Por otro lado, hay una serie de negociaciones en marcha que permitirían obtener recursos externos para una serie de proyectos. De todos modos, lo que quiero enfatizar acá es la necesidad de montar una acción más coordinada y más integral desde el punto de vista de la consecución de recursos externos, de tal manera de movilizar y utilizar mejor todas las oportunidades institucionales que tenemos, todas las propuestas, todos los caminos, todas las avenidas que existen para buscar financiamiento externo, que nos permita complementar los recursos de cuotas que tenemos y poner en marcha así los proyectos del PLANALC.

Por eso, la estrategia reflejada en el Programa-Presupuesto fue incluir la mayor cantidad de proyectos multinacionales, asignarles algunos recursos cuota que actúen como capital semilla, y a partir de ahí poder salir a negociar recursos externos para fortalecer esos mismos proyectos.

Esta tarea requiere la participación activa y decidida de todos y les pido un máximo esfuerzo en esta dirección.

Muchas gracias a todos



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica - Tel.: 29-02-22 - Cable: IICASANJOSE - Telex: 2144IICA,
Correo Electrónico EIES: 1332 IICA SC, FACSIMIL (506)294741 IICA COSTA RICA