

# **NEAMIENTOS ARA LA CCION DEL IICA**

**MARTIN E. PIÑEIRO  
ECTOR GENERAL  
TITUTO INTERAMERICANO DE  
PERACION PARA LA AGRICULTURA  
RO DE 1986**



# NCA-CIDIA

U. S. National Archives  
College Park, Md.  
Information Systems

30

NCA

JCA

E 10

P 647

00003228

~~BV-001304 c. 1~~

~~BV-001305 c. 2~~

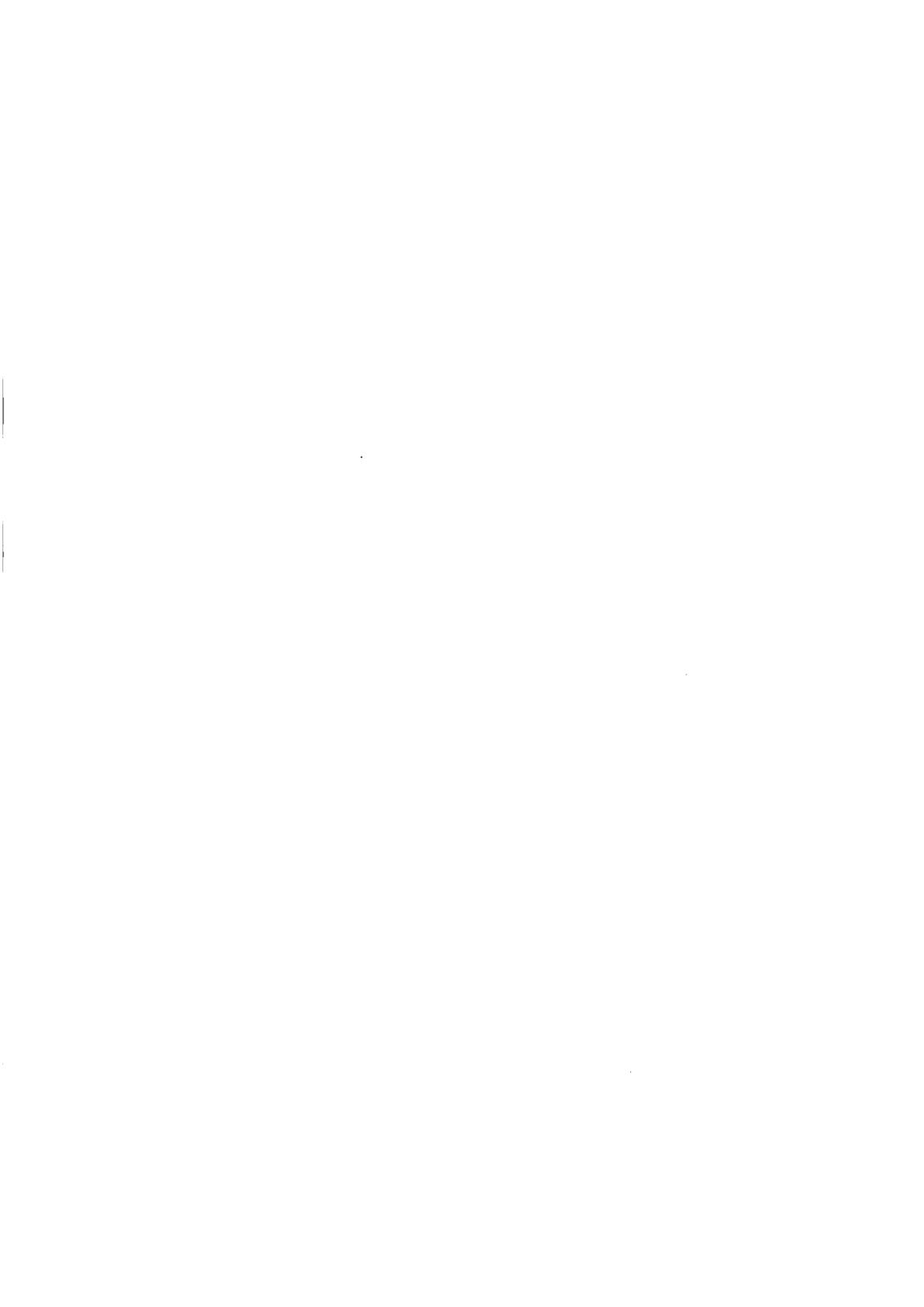
400

*El Dr. Martín E. Piñeiro fue electo Director General del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, por aclamación, por los países miembros del Instituto.*

*Estos, representados en la Junta Interamericana de Agricultura, participaron en la Tercera Reunión Ordinaria de este organismo superior del IICA, realizada en Montevideo, Uruguay, del 21 al 25 de octubre de 1985.*

*“LINEAMIENTOS PARA LA ACCION DEL IICA” recoge, primero, el discurso que el Dr. Piñeiro pronunció en la clausura de la mencionada reunión de la JIA, el 25 de octubre de 1985. Luego incluimos el que el Director General del IICA presentó, al tomar posesión de su alto cargo, en ceremonia realizada en la Oficina Central del Instituto, en San José, de Costa Rica, el 15 de enero de 1986.*

*Y finalmente reproducimos “Ideas Generales para la futura acción del IICA”, documento que el Dr. Martín Piñeiro analizó con los países miembros, durante las visitas que les hizo en el período de abril a noviembre de 1985.*



**DISCURSO PRONUNCIADO POR EL DR. MARTIN E. PIÑEIRO,  
COMO DIRECTOR GENERAL ELECTO DEL IICA, EN LA  
CLAUSURA DE LA TERCERA REUNION ORDINARIA  
DE LA JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA  
Montevideo, Uruguay, 25 de octubre de 1985**

“Una vez más quiero agradecer, en nombre de mi país y en el mío propio, el haber sido elegido como Director General del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, para el período 1986-1990.

Recibo esta designación con un gran sentido de responsabilidad y compromiso. Se que asumiré en un momento particularmente difícil en la historia de nuestros países, lo cual nos obliga a hacer un esfuerzo especial y generoso, en la búsqueda de soluciones imaginativas a los problemas que hoy enfrentamos.

La década de los 80 se nos presenta como una época de nuestra historia, signada por graves y difíciles problemas, pero también rica en situaciones y hechos auspiciosos, que nos permiten tener una visión optimista sobre las posibilidades del IICA para contribuir a resolver los problemas que dificultan nuestro desarrollo.

Sin embargo, en las últimas décadas, el mundo en general, y América Latina y el Caribe en particular, han experimentado cambios económicos y políticos de tremenda importancia, cambios que crean nuevas posibilidades y también nuevas necesidades en cuanto a la forma y el contenido de las acciones del IICA.

El mundo presencia una revolución tecnológica que está transformando la organización de la producción y generando nuevas posibilidades

de productividad y bienestar. En el campo agropecuario este proceso, si bien incipiente y bastante heterogéneo en cuanto a su intensidad y efectos, ya ha tenido un importante impacto sobre la producción y productividad de la región. El gran desafío es extender estos procesos al conjunto de la región, en un marco de equidad y de conservación de los recursos naturales. Esto requiere un esfuerzo especial orientado hacia los sectores empobrecidos de nuestra agricultura, para que se incorporen al progreso técnico y económico que les permita un mejoramiento de sus condiciones de vida. Para esto es sin duda necesario desarrollar y afianzar las instituciones de generación y transferencia de tecnología, y además contribuir a que la ciudadanía tome conciencia sobre la importancia de la ciencia y la tecnología, como fuerza transformadora de nuestras sociedades. La organización y la educación son espacios privilegiados que deberemos utilizar para incrementar la real participación de los diversos sectores sociales para el logro de estos objetivos.

Los problemas de la deuda externa y los inevitables ajustes de nuestras economías, han significado un redescubrimiento de la agricultura y de su importancia como sector movilizador de los recursos nacionales. Este redescubrimiento de la agricultura también ha puesto de manifiesto la creciente complejidad de la producción agropecuaria, su mayor interrelación y dependencia con otros sectores de la economía y con el sistema internacional. Esta creciente interdependencia hace que la producción agropecuaria sea progresivamente más sensible a los instrumentos de política económica y social y al conjunto de las acciones de las instituciones del sector agropecuario.

Creo que no debemos tener dudas sobre la importancia que las instituciones públicas han tenido en los procesos de desarrollo económico. Creo que si revisamos los procesos exitosos de desarrollo agropecuario en el mundo, descubriremos que siempre hubo detrás de ellos instituciones públicas eficientes, capaces de cumplir su función normativa y política, dentro de la cual el sector productivo pudiera desempeñar con eficacia.

El IICA ha trabajado en apoyo de las instituciones del sector agropecuario durante muchos años y creo que ha logrado construir un merecido reconocimiento en esta área de trabajo.

Otro hecho importante es el surgimiento en nuestros países de una nueva conciencia sobre la importancia de desarrollar mecanismos de cooperación e integración de carácter regional y subregional. Creo que

en el área agropecuaria en particular hay enormes posibilidades de progresar en esta dirección trabajando alrededor de actividades tecnológicas y productivas de carácter específico y concreto, que seguramente también servirán para facilitar procesos de integración económica y comercial más generales. Esta es especialmente importante para una mayor y real integración de la región del Caribe con América Latina.

Las condiciones de deuda externa y déficit fiscal, que muchos de nuestros países enfrentan en la actualidad, han significado un llamado de atención sobre el viejo problema de la escasez relativa de capital productivo en la región y la importancia que tiene su correcta asignación y eficiente utilización. Elegir con sabiduría los programas y proyectos de carácter prioritario y ejecutarlos con eficacia y profesionalismo, será seguramente una de las acciones más importantes que podemos hacer para movilizar los escasos recursos disponibles y promover el desarrollo económico de nuestros países.

Estos y otros temas son seguramente comunes a todos los países de la región. Sin embargo, la solución a estos problemas, y muy especialmente las formas de llegar a ellos, son específicas para cada país, dependen de su historia, de sus particularidades culturales y de su estilo de desarrollo. Este es, tal vez, el mayor desafío para un organismo de cooperación multilateral: saber concentrar ese esfuerzo en aquellos problemas que son comunes a la mayoría de los países y que tienen la mayor importancia, pero manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad y capacidad necesarias para responder, de manera específica y particularizada, a los requerimientos de cada uno de los países miembros.

Durante los últimos ocho meses he visitado la mayoría de vuestros países. Durante estas visitas tuve la oportunidad de conversar con muchos de ustedes sobre algunos de estos temas, sobre el IICA y las ideas que tenemos con respecto a las funciones que mejor puede cumplir.

El amplio y generoso apoyo recibido, creo que expresa y confirma la coincidencia general alrededor de estas ideas, las cuales debemos en forma conjunta perfeccionar y plasmar en el nuevo Plan de Mediano Plazo, como marco de acción del Instituto. De esta manera creo que debo interpretar mi elección como un mandato para comenzar a instrumentar y poner en marcha acciones que expresen estas ideas generales.

Hemos conversado extensamente sobre la necesidad de jerarquizar técnicamente la institución y capacitarla para poder responder en forma

imaginativa, flexible y efectiva, a los problemas crecientes y complejos del desarrollo. Esto seguramente requerirá concentrar la capacidad técnica en algunas áreas seleccionadas por su alta prioridad para los países, y en las cuales la historia, organización y formación del personal del IICA, le dan ciertas ventajas comparativas frente a otras instituciones internacionales.

También hemos conversado sobre la necesidad de darle una mayor agilidad operativa, de tal manera de poder dar respuesta a los problemas específicos y desde la óptica particular de cada uno de los países miembros. Hemos también percibido el enorme interés y necesidad de los países, de que el IICA colabore en la preparación y ejecución de proyectos con recursos, tanto nacionales como externos, con eficiencia, flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de cada país.

Tengo la satisfacción de poder informarles que he tenido una serie de reuniones privadas con el Dr. Morillo y una última hoy mismo, acompañados por el Presidente de esta Reunión, el Dr. Vázquez Platero, durante las cuales hemos acordado varias acciones que aseguran una transición armoniosa.

Además de haber comenzado a tratar el tema de la constitución del Grupo Consultor para el Plan de Mediano Plazo, hemos acordado que visitaré la Sede Central alrededor de noviembre o en diciembre y luego a partir del 5 de enero, para interiorizarme sobre el funcionamiento de la institución. El Director General me ha ofrecido la máxima colaboración y el apoyo del personal del IICA que sea necesario, tanto de la Sede como de las Oficinas. También me ha ofrecido la posibilidad de que me acompañen a partir del 5 de enero los consultores que puedan parecer necesarios.

El Director General nos ha informado de los movimientos y contrataciones de personal realizados antes de la Reunión de la JIA y hemos acordado que no se realizarán nuevas contrataciones y traslados a los ya realizados, con la excepción de dos situaciones en las cuales ya se ha comunicado la oferta a los interesados.

También hemos acordado mantenernos en permanente contacto, a fin de consultarnos sobre problemas que puedan ir surgiendo y a realizar la transferencia de los estados financieros con una auditoría externa y acta de entrega, como es usual en estos casos.

Estoy convencido que la efectividad y utilidad de un Organismo como el que me tocará dirigir, depende en gran medida de la relación que seamos capaces de desarrollar entre los integrantes de la institución y los países a quienes en última instancia, la institución pertenece y sirve. Yo haré lo que esté en mí para cultivar una relación franca y cordial, y al mismo tiempo respetuosa de los ámbitos de decisión establecidos por la Convención y los Reglamentos. A ustedes les pido con sinceridad que el apoyo que me han dado hoy sea sólo el comienzo de una relación de trabajo intensa y fructífera.

Estoy también convencido de que la efectividad técnica del IICA está íntimamente vinculada a la capacidad, dedicación y vocación de servicio de su personal. Quiero aprovechar la oportunidad para pedir a todos ellos su colaboración y apoyo a esta nueva etapa que se inicia y que juntos tratemos de dar lo mejor de nosotros en la búsqueda de formas efectivas de contribuir al desarrollo de nuestros países. Yo, por mi parte, haré lo que esté a mi alcance para que este esfuerzo se haga en el marco de una organización participativa, dinámica y con una profunda vocación de servicio.

No quiero terminar sin referirme y con cierto detalle al período de transición que hoy comienza. Delegaciones de varios países me han expresado su preocupación e interés en que este período sea lo más armonioso posible, permitiendo que la nueva administración inicie su gestión con un adecuado conocimiento de la institución y en condiciones de asumir rápida y efectivamente sus responsabilidades.

Quiero agradecer muy especialmente al Director General la cordialidad y franqueza en las conversaciones mantenidas y su disposición a ayudarnos en estos seguramente complejos primeros pasos. Yo le pido a él y también a todos ustedes, colaboración y apoyo ahora y una vez que asuma formalmente mis funciones de Director General.

Muchas gracias a ustedes, muchas gracias señor Presidente y espero verlos en la próxima reunión en la Ciudad de México”.



DISCURSO PRONUNCIADO POR EL  
DOCTOR MARTIN E. PIÑEIRO, EN LA CEREMONIA DE TOMA  
DE POSESION DE LA DIRECCION GENERAL DEL IICA  
Oficina Central, Costa Rica, 15 de enero de 1986

“Una nueva administración asume hoy el desafío de conducir el IICA. Lo hacemos con un gran sentido de responsabilidad y con el compromiso de tratar de ser fieles intérpretes de las necesidades de los países miembros y de cumplir los mandatos expresos que nos confían. Es también un día importante en la vida institucional del IICA, porque la presencia de las autoridades que nos acompañan, no sólo realiza el acto formal de toma de posesión, sino que expresa el interés, el apoyo y la confianza que se nos brinda; y consecuentemente destacan la enorme responsabilidad que tenemos todos aquellos que formamos parte del IICA, en lograr las grandes realizaciones que la Institución debe fijarse como objetivos futuros.

También hoy es un día importante para mí a nivel personal, ya que como es usual, la vida de las instituciones se entrecruza con las historias personales de quienes forman parte de ellas. Asumo esta función con el orgullo y la seguridad que me da el haber contado con el apoyo solidario de los países miembros y el ser ciudadano de un país que ha reiniciado el camino de la democracia y que ha reafirmado el principio de solidaridad con los países de América Latina y el Caribe, como un postulado central de su política exterior.

Tengo también la satisfacción de regresar a Costa Rica, país que es ejemplo de democracia y convivencia interamericana, en donde he pasado, no hace mucho, algunos de los mejores años de vida y en donde tengo grandes recuerdos y entrañables amigos.

Estoy seguro que la sede del IICA en Costa Rica no es un hecho casual. Su ubicación se vincula estrechamente a esa tradición democrática y de solidaridad latinoamericana, condiciones que se han manifestado en el apoyo y la comprensión del Gobierno de Costa Rica hacia el IICA, desde su creación en Turrialba en 1942.

Ha pasado casi medio siglo desde que la visión y el esfuerzo de unos pocos hombres pusiera en marcha una de las experiencias institucionales más exitosas del Continente. El IICA comenzó como una institución de investigación agronómica y de enseñanza de postgrado para los trópicos, en momentos en que esta problemática era claramente un instrumento importante para iniciar un proceso de transformación agraria en América Latina.

El crecimiento institucional que Turrialba tuvo en sus primeras dos décadas de vida y el renombre académico que rápidamente alcanzó, son prueba del esfuerzo realizado y de la sabiduría de todos aquellos que tuvieron la responsabilidad de participar en este esfuerzo pionero de América Latina y el Caribe.

Ya en la década de los 60, los cambios en la problemática agropecuaria que resultaban del proceso de desarrollo de nuestros países y de las condiciones internacionales, crearon nuevas necesidades y nuevas oportunidades para la acción de un organismo interamericano especializado en la agricultura. Dos hombres con enorme visión y capacidad organizativa, que hoy nos acompañan aquí, Armando Samper y José Emilio Araujo, tuvieron la responsabilidad histórica y el mérito de haber transformado el Instituto, para convertirlo en un organismo de cooperación con un mandato amplio y flexible, y con una extendida presencia geográfica, en 29 países.

Es importante notar que la creación del IICA en 1942 antecede por pocos años a la creación de una serie de organismos internacionales, que surgen como consecuencia del nacimiento de las Naciones Unidas en 1945; creación institucional que es a su vez consecuencia del nuevo orden internacional que emerge al final de la Segunda Guerra Mundial y al cual estas organizaciones están llamadas a servir y consolidar. La idea central que inspiró la creación de los organismos internacionales fue la cooperación internacional, dentro de la cual, la transferencia del conocimiento científico y tecnológico de los países industrializados hacia aquellos de menor desarrollo relativo, era el principal instrumento de acción.

El siguiente cambio institucional del IICA es también coincidente con una transformación en el contexto de las relaciones internacionales, dentro de América Latina y el Caribe, y en la percepción de los principales problemas del desarrollo agrario. El IICA sale de Turrialba, concentra su acción en el fortalecimiento de las instituciones nacionales e incorpora a sus programas otros temas de la problemática agropecuaria. De esta forma las preocupaciones centrales de la primera década del desarrollo de las Naciones Unidas, y más particularmente las concepciones de la CEPAL sobre el papel de las instituciones del Estado. Más tarde, durante la década de los 70, la visión humanista del desarrollo y la preocupación por los temas de reforma agraria y desarrollo rural, sintetizan la contribución del IICA a los problemas dominantes de esa época.

Este breve recordatorio de la historia del IICA tiene un especial significado en el presente. La década de los 80 es una década de nuestra historia particularmente compleja, con graves problemas de carácter económico y político que nos obligan a ser imaginativos en la búsqueda de nuevas soluciones. En particular nos obligan a repensar con prudencia, pero con imaginación y coraje, el papel de los organismos internacionales y los cambios necesarios para adecuarlos a las nuevas condiciones y necesidades de los países miembros. Estoy convencido de que los próximos años requerirán una visión y firmeza similar a la que otros tuvieron, primero en 1942 y posteriormente, a mediados de la década de los 60 y a principios de la década de los 70, para generar los cambios institucionales necesarios y coherentes con las nuevas condiciones internacionales y las de nuestros países en particular.

Ahora, en la década de los 80, si miramos los acontecimientos económicos de las últimas dos décadas, no podemos dejar de percibir la enorme trascendencia de la tecnología y de su impacto sobre nuestras sociedades. La modernización tecnológica, con su enorme potencialidad para incrementar la productividad como medio para mejorar la calidad de vida, pero también con sus necesidades de ajustes en la estructura social y productiva, ya no es un fenómeno restringido a los países desarrollados. Ha irrumpido con fuerza en nuestros países en todos los órdenes de vida, y muy especialmente en el medio rural, creando nuevas condiciones y en cierta forma cambiando abruptamente los problemas, las prioridades y los medios de acción de que disponemos para mobilizar nuestros recursos y promover el desarrollo rural.

Esta situación de cambio, de nuevos problemas y de soluciones distintas, nos impone la difícil responsabilidad de desarrollar la capacidad

analítica imprescindible para evaluar y entender estos cambios, como base para una definición más precisa y efectiva de nuestras acciones.

La crisis del sistema financiero internacional y sus consecuencias sobre el comercio y la actividad industrial, han significado un redescubrimiento de la agricultura y de su potencialidad en América Latina y el Caribe, continente rico en recursos naturales agropecuarios. La utilización eficiente de estos recursos a través de una agricultura altamente productiva, es un desafío y una necesidad histórica.

Sin embargo, es cada vez más evidente que la productividad agropecuaria, y consecuentemente las ventajas comparativas que antes estaban definidas por la abundancia y productividad de los recursos naturales, están hoy principalmente determinadas por el conocimiento y el nivel tecnológico. Por lo tanto, producir eficientemente y ser capaces de competir en los mercados internacionales, dependerá cada vez más del desarrollo efectivo de las instituciones tecnológicas y de la capacitación de nuestros recursos humanos. El no hacerlo con la intensidad y eficiencia que el momento histórico reclama, significará seguramente quedar rezagados en el concierto de las naciones y condenarnos a un permanente subdesarrollo relativo.

El proceso de innovación tecnológica experimentado por los países en desarrollo, ha conllevado enormes reajustes de sus estructuras productivas, y en la redistribución del ingreso entre distintos sectores de la sociedad. Esos reajustes han tenido costos sociales significativos, especialmente en la agricultura, en la cual en ciertos casos la propia estructura productiva genera problemas especiales, que es necesario resolver para que los frutos de la modernización beneficien a todos los sectores sociales por igual. En este campo es particularmente importante desarrollar un esfuerzo creativo que permita superar la retórica y construir efectivamente las bases para un desarrollo económico y social participativo y con equidad distributiva.

La complejidad de los impactos del proceso tecnológico, su amplitud en distintos sectores económicos y sociales, ilustra la creciente interdependencia de la actividad agropecuaria con el resto de la economía y de la sociedad. La modernización del agro conlleva la pérdida de la especificidad productiva, trae mayores lazos de intercambio de bienes y servicios, y la adopción de pautas organizativas y de comportamiento empresarial similares a las existentes en otros sectores de la economía. Esta creciente interdependencia y similitud entre los distintos sectores tiene

importantes consecuencias sobre estrategias alternativas de desarrollo y sobre los instrumentos de la política económica y tecnológica que es necesario aplicar en el sector agropecuario. Estas estrategias de desarrollo agropecuario deben definir claramente el papel de la agricultura en función de los recursos disponibles, las ventajas comparativas potenciales que nuestros países tienen y los objetivos económicos y políticos que surgen de la inserción de cada país en el conjunto de las relaciones internacionales.

La creciente interdependencia de los países del hemisferio entre sí es uno de los hechos más importantes de los últimos años y será sin duda un elemento central que caracterizará nuestro desarrollo futuro. En años recientes, las políticas proteccionistas seguidas por algunos países desarrollados y las restricciones creadas por la deuda externa de América Latina y el Caribe, han impulsado el consumo interregional de productos agropecuarios. Por otra parte, y de manera más notable aún, el desarrollo de las comunicaciones y la cibernética han acelerado la interconexión en las áreas científicas y tecnológicas, poniendo de manifiesto la creciente interdependencia del desarrollo de nuestros países y consecuentemente de nuestro destino futuro.

No hay duda que esta realidad, puesta de manifiesto en forma dramática por las condiciones que resultan del endeudamiento externo de la mayoría de los países de la región, ha comenzado a convertirse en el eje central del pensamiento y la acción de nuestros países y ha generado un nuevo interés en lograr procesos de integración regional y de cooperación horizontal, más efectivos y concretos que los logrados en el pasado. Esto es un hecho auspicioso que abre nuevas posibilidades para el intercambio regional, para el desarrollo de proyectos conjuntos, a través de acuerdos binacionales o multinacionales, y muy especialmente en el área agropecuaria, por medio de proyectos compartidos de generación y transferencia de tecnología, de control de enfermedades económicamente importantes para la producción agrícola y ganadera, y en la complementación productiva y comercial, como mecanismo para promover la seguridad alimentaria de la región.

Esta visión de los problemas y posibilidades que enfrentan los países de la región, tiene un importante significado normativo en relación a los programas de acción de los organismos internacionales como el IICA. Desde una perspectiva histórica, la asistencia técnica internacional, y consecuentemente el accionar de los organismos internacionales, estuvo guiada sucesivamente en cada década por una visión dominante. La dé-

cada de los 50 estuvo caracterizada por los esfuerzos dirigidos a la transferencia de tecnología de los países industrializados hacia los de menor desarrollo relativo. Tal vez, con exceso de optimismo, se creyó que la modernización tecnológica podía ser transplantada, ya que el desarrollo era un proceso lineal a través del cual todas las sociedades transitarían un camino similar. La realidad se mostró diferente y durante la década de los 60, que coincide con la primera década del desarrollo de las Naciones Unidas, el esfuerzo estuvo dirigido hacia el desarrollo de las instituciones nacionales, necesarias para adaptar la tecnología internacional a las condiciones locales y de impulsar las transformaciones necesarias en la estructura productiva y social de nuestros países. La década de los 70 fue de reflexión y preocupación por los problemas de equidad, en cuanto a la distribución de los beneficios del desarrollo. La preocupación fue la búsqueda de instrumentos para asegurar que el desarrollo no quedara focalizado solamente en algunos sectores privilegiados y que la modernización fuera efectivamente un instrumento del hombre. Creo que estos paradigmas representan una secuencia lógica de maduración. Deben verse como concepciones que expresan una mejor comprensión de los problemas y un ajuste de las estrategias de acción a medida que nuestros países se desarrollaban. Por eso mismo creo que la segunda mitad de la década de los 80 estaba dominada por dos fuerzas primordiales: la necesidad de impulsar la modernización y el aumento de nuestra eficiencia productiva y el tema de la integración regional y subregional; que, sin negar la validez permanente, aunque parcial, de los paradigmas anteriores, multiplique nuestra capacidad de acción y nos permita afrontar, en forma colaborativa, los requerimientos financieros y de recursos humanos que la tecnología moderna exige y que en muchos casos supera la posibilidad individual de cada uno de nuestros países.

Frente a estos desafíos el IICA tiene una enorme responsabilidad, que hoy nos comprometemos a asumir con plenitud, para que el organismo mantenga y afiance su tradicional espíritu de servicio; y sus acciones sean cada vez más útiles al desarrollo de los países miembros. Para ello tenemos conciencia de la necesidad de fortalecer nuestra capacidad analítica, de jerarquizarlos técnicamente y de brindarnos esquemas operativos flexibles, que nos permitan responder oportunamente a las crecientes y complejas necesidades de cooperación técnica de los países miembros. Estoy seguro que represento fielmente el sentir de todos los funcionarios de la Institución, cuando hago público el compromiso de todos nosotros de poner nuestro esfuerzo y capacidad al servicio de estos objetivos.

Los próximos meses serán de intensa actividad. La Junta Interamericana de Agricultura nos ha encomendado la preparación de un nuevo Plan de Mediano Plazo, que deberá ser presentado en la próxima reunión del Comité Ejecutivo en el mes de julio. Esta tarea, para la cual contaremos con el asesoramiento independiente de un calificado grupo de consultores externos, ya ha comenzado y nos permitirá formular, con mayor precisión y amplitud, las ideas aquí esbozadas y sus consecuencias programáticas y organizativas.

Este proceso, que por su propia naturaleza debe ser participativo y abierto, aunque ordenado desde el punto de vista institucional, demandará durante los próximos meses, nuestra atención prioritaria y buena parte de la energía institucional. Si a esto le sumamos los inconvenientes e ineficiencias inevitables en un cambio de administración, debemos esperar que los próximos meses serán complejos, tanto para los miembros de la institución, como parte de los funcionarios de los países con quienes la Institución tiene un mayor contacto directo.

Quiero aprovechar especialmente esta oportunidad, para pedirles a todos ellos, una vez más, la colaboración y comprensión que nosotros necesitaremos, con la confianza que a esta primera etapa, seguirá otra signada por un esfuerzo creativo y eficaz.

Por último, deseo agradecer al Dr. Francisco Morillo Andrade, al Subdirector General Dr. Jaime Román, y al resto de los funcionarios del IICA, la cordialidad y efectividad demostrada en este proceso de transición.

Señor Vicepresidente de la República, Señor Representante de la Junta Interamericana de Agricultura, amigos, muchas gracias por estar presentes y acompañarnos en este momento. Muchas gracias”.



## **“IDEAS GENERALES PARA LA FUTURA ACCION DEL IICA”**

**DOCUMENTO ANALIZADO CON LOS PAISES MIEMBROS,  
DURANTE LAS VISITAS QUE EL DR. MARTIN E. PIÑEIRO,  
LES HIZO, ENTRE ABRIL Y NOVIEMBRE DE 1985**

“El IICA, como organismo técnico especializado en la agricultura, contribuye al fortalecimiento de los lazos de cooperación entre los países del hemisferio con el objetivo de impulsar el desarrollo agropecuario y el bienestar rural.

### **1. Política institucional y relación con los países**

Los países del hemisferio enfrentan una considerable diversidad en cuanto al nivel de desarrollo relativo de sus sectores agropecuarios y de los problemas particulares de mayor prioridad. El IICA debe reconocer esta diversidad, enfatizando los grandes problemas comunes a la mayoría de los países, pero atendiendo a las características y problemas específicos de cada uno de ellos. La JIA, como órgano superior de gobierno, debe fijar una política institucional que recoja las grandes prioridades que los países establezcan a través de la discusión y el consenso.

Para que los países participen y puedan realizar un adecuado seguimiento institucional, es imprescindible que la agenda de las reuniones del Comité Ejecutivo y de la JIA incluya los problemas más relevantes de política institucional y provea la información necesaria para su análisis. En este sentido el Programa Presupuesto es el instrumento central para informar sobre la utilización de los recursos en función de las prioridades establecidas por la JIA y que dan lugar a los Programas de Acción. En el presente, estos últimos ameritan una revisión a la luz de esas prioridades y de una evaluación técnica acerca de su funcionamiento y logros pasados.

La Dirección Técnica y Administrativa del Instituto es responsabilidad del Director General. Esta debe ceñirse a criterios técnicos y administrativos coherentes con la política institucional de largo plazo fijada por los países a través de la JIA.

## **2. Objetivos y líneas de acción**

El IICA cumple y debe cumplir tres tareas complementarias pero distintas:

- a) Proveer un espacio institucional solidario y mancomunado para la discusión y análisis de problemas agropecuarios hemisféricos, contribuyendo así a la identificación de mecanismos que brinden soluciones apropiadas para los obstáculos al desarrollo agrario. Facilitar la cooperación horizontal entre países en la realización de actividades que contribuyan al intercambio de ideas y experiencias entre ellos y a la solución colaborativa de problemas comunes.

Promover la interacción entre los países de la región y los organismos técnicos y financieros internacionales, facilitando la concreción de acciones de cooperación;

- b) Cooperar con los países en el desarrollo de ideas, conceptos y tecnologías en áreas temáticas seleccionadas de fundamental importancia para el desarrollo agropecuario. Estos darán una mayor efectividad a las acciones colaborativas que se realizan especialmente en cuanto al desarrollo y consolidación de las instituciones nacionales que trabajan en dichas áreas temáticas;
- c) Cooperar con los países en la ejecución de actividades y proyectos en el área agropecuaria, prestando servicios de asesoramiento y administración directa según las necesidades planteadas por los países y tomando en cuenta las particularidades de cada uno de ellos en su producción agropecuaria y en su estructura agraria.

Estas tres actividades, si bien interrelacionadas, presentan diferentes requerimientos organizativos y de personal. Las dos primeras requieren una mayor especialización en el desarrollo de nuevas ideas y la ejecución de acciones de carácter innovativo que sean una efectiva colaboración para los países en el análisis de los grandes problemas del desarrollo agropecuario y en el diseño de respuestas efectivas a los mismos. La diversidad y complejidad creciente de los problemas del sector agropecua-

rio y las limitaciones financieras existentes imposibilitan el desarrollo de una adecuada capacidad técnica para abarcarlos en su totalidad, razón por la cual el IICA debe concentrar su actividad en un número limitado de temas en los cuales tenga ventajas comparativas y que los países —en forma conjunta y a través de un adecuado diagnóstico de la situación general del continente y particular de cada uno de ellos— definan como de alta prioridad y cuenten con una estructura institucional con la cual el IICA pueda cooperar. En este sentido la mayoría de los países tienen instituciones de importancia que se ocupan de la ciencia, la tecnología y la educación, el desarrollo rural, la política agraria, la sanidad vegetal y la salud animal.

El tercer tipo de actividad debe concebirse como una tarea de apoyo o servicio a los países, en temas muy variados dentro de la competencia del IICA y, fundamentalmente en respuesta a las necesidades y requerimientos de cada uno de ellos. En esta función es importante contar con una estructura organizativa y gerencial descentralizada que presente gran flexibilidad y agilidad de ejecución. Asimismo es necesario que el personal tenga una muy buena formación y experiencia en administración y ejecución de proyectos.

### **3. Política de personal**

El IICA es un organismo técnico al servicio de los países. En esta función requiere contar con personal de alta competencia profesional que pueda hacer contribuciones reales al desarrollo de ideas y a la resolución de problemas. Por este motivo la selección del personal debe privilegiar, dentro de un equilibrio regional, los antecedentes técnicos. Simultáneamente debe permitir y fomentar la permanente capacitación del personal mejorando constantemente su competencia profesional. Desde este punto de vista, es conveniente contar con mecanismos que, preservando la agilidad y flexibilidad de la institución, aseguren el ascenso profesional en función de la competencia técnica demostrada.

Por otra parte el IICA, como otros organismos internacionales, cumple una importante función al permitir que nacionales de distintos países adquieran conjuntamente una experiencia de trabajo internacional que luego pueda ser utilizada en sus propias instituciones nacionales. Esto tiene un incalculable valor desde el punto de vista de promover el conocimiento y el interés por los problemas del continente, contribuyendo de esta manera al desarrollo de lazos de hermandad continental.

#### **4. Descentralización y control de gestión**

La definición de áreas prioritarias en las acciones de colaboración técnica y la descentralización en las tareas de ejecución de proyectos son elementos indispensables para lograr agilidad y efectividad. Al mismo tiempo permitirán montar sistemas más adecuados de evaluación y control de gestión basados en evaluaciones periódicas y en profundidad con la participación de personas ajenas a la institución que aporten los elementos de juicio objetivos y necesarios para mejorar y corregir la organización y funcionamiento de la misma”.



