

**IICA**



**CENTRO REGIONAL ANDINO**

**MEMORIA DE LA TERCERA REUNION  
ORDINARIA DEL  
CONSEJO DE REPRESENTANTES DEL  
CENTRO REGIONAL ANDINO**

**14 al 16 de agosto de 1997  
San José, Costa Rica**





**CENTRO REGIONAL ANDINO**

**MEMORIA DE LA TERCERA REUNION  
ORDINARIA DEL  
CONSEJO DE REPRESENTANTES DEL  
CENTRO REGIONAL ANDINO**

**14 al 16 de agosto de 1997  
San José, Costa Rica**

00008486

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>02</b>
<b>SECCION I</b>	
<b>ELEMENTOS DE CONSENSO</b>	<b>03</b>
<b>I.1 Proceso de transformación institucional</b>	<b>03</b>
<b>I.2 Estrategia del CReA</b>	<b>04</b>
<b>I.3 Acciones Técnicas Regionales</b>	<b>05</b>
<b>I.3.1 Comercio</b>	<b>05</b>
<b>I.3.2 Sanidad Agropecuaria</b>	<b>06</b>
<b>I.3.3 Tecnología</b>	<b>06</b>
<b>I.3.4 Gestión para el cambio</b>	<b>07</b>
<b>I.3.5 PRODAR</b>	<b>07</b>
<b>I.3.6 Desarrollo Alternativo</b>	<b>07</b>
<b>I.3.7 Capacitación y Educación Agrícola Superior</b>	<b>08</b>
<b>1.4 Acciones Inter-Regionales</b>	<b>08</b>
<b>1.5 Otras acciones</b>	<b>09</b>
<b>SECCION II</b>	
<b>SINTESIS DE PRESENTACIONES Y DELIBERACIONES</b>	<b>09</b>
<b>Módulo 1: De enriquecimiento Técnico</b>	<b>09</b>
<b>II.1.1 Inauguración</b>	<b>10</b>
<b>II.1.2. Presentación de ponencias</b>	<b>10</b>
• <b>ALCA 2005: Desafíos y perspectivas para el comercio agroalimentario hemisférico</b>	<b>10</b>
• <b>La Agricultura y el ALCA: una visión institucional</b>	<b>13</b>
• <b>La Agricultura y el ALCA: una visión regional</b>	<b>14</b>
<b>II.1.3 Panel abierto sobre la Agricultura y el ALCA</b>	<b>15</b>
<b>II.1.4 Trabajo de grupos</b>	<b>16</b>
<b>Módulo 2: Mejoramiento de la Articulación Institucional</b>	<b>18</b>
<b>II.2.1: Análisis de la articulación institucional</b>	<b>18</b>
• <b>Perspectiva desde la Dirección General</b>	<b>18</b>
• <b>Perspectiva desde la DIPRAT</b>	<b>21</b>
• <b>Perspectiva desde la Gerencia de Recursos Humanos</b>	<b>22</b>
• <b>Perspectiva desde la Gerencia Técnica</b>	<b>23</b>
• <b>Perspectiva desde Otros Centros Regionales</b>	<b>25</b>
• <b>Perspectiva desde el nivel nacional</b>	<b>26</b>
• <b>Perspectiva desde el nivel regional</b>	<b>27</b>
<b>II.2.2 Panel de discusión sobre los temas expuestos</b>	<b>28</b>
<b>II.2.3 Experiencias de la ACT del Ecuador desde el Area Administrativa</b>	<b>30</b>

II.2.4	Presentación de experiencias de mejoramiento de articulación institucional y reflexiones acerca de sus posibles aplicaciones para el Instituto	31
	• Los casos de la Empresa Royal Dutch Shell y American Airlines	31
	• Los casos de las empresas 3M y Peat Marwick	32
II.2.5	Grupos de trabajo	32
	• Grupo 1	33
	• Grupo 2	34
	• Grupo 3	35
Módulo 3: Posicionamiento estratégico del IICA		39
II.3.1:	Presentación y discusión de temas estratégicos	39
	• El Regionalismo abierto y su impacto en las estrategias de Cooperación Técnica	39
	• Lineamientos de Aproximación IICA-Comunidad Andina	40
	• Gestión estratégica para el cambio: hacia una nueva línea de cooperación Técnica en la Región Andina	42
	• Proyecto Hemisférico de Capacitación Agrícola (SIHCA)	43
II.3.2	Informes de las ACTs	45
	• Venezuela	45
	• Perú	45
	• Ecuador	45
	• Bolivia	46
II.3.3	Presentación de instrumentos gerenciales de seguimiento	46
II.3.4	Presentación de proyectos regionales	47
	• La Sanidad Agropecuaria en la Región Andina	47
	• Red Andina de Información Sanitaria Agropecuaria	48
	• Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe, PRODAR	48
	• Programa Cooperativo de investigación y transferencia de tecnología PROCIANDINO	49
	• Programa Regional de Apoyo al Desarrollo de Camélidos Sudamericanos	50
	• Actividades en Educación Superior del Centro Regional Andino	50
	• Centro de Educación y Capacitación (CECAP)	50
	• Hacia una acción regional del IICA en desarrollo alternativo: Oportunidades y desafíos	51
<b>SECCION III</b>		
<b>Anexos</b>		<b>52</b>
III.1	Agenda	52
III.2	Lista de participantes	58
III.3	Lista de documentos distribuidos	60
III.4	Listado de iniciativas y propuestas	61

## INTRODUCCIÓN

El presente documento da cuenta de los aspectos más relevantes de la Tercera Reunión Ordinaria del Consejo de Representantes de la Región Andina, realizada del 14 al 16 de agosto de 1997, en las instalaciones del Hotel Radisson de la ciudad de San José de Costa Rica.

El objetivo general de dicha Reunión fue el de profundizar los procesos de desarrollo y consolidación del Centro Regional Andino, así como de las acciones de ámbito regional y nacional contempladas dentro de los Lineamientos Estratégicos del CReA para el bienio 1997-98.

La Reunión, a diferencia de anteriores ediciones del Consejo de Representantes del CReA, fue organizada en tres módulos con objetivos específicos, cada uno de ellos, orientados a: promover el enriquecimiento técnico (Módulo 1); mejorar la articulación institucional (Módulo 2); y reposicionar estratégicamente al CReA (Módulo 3).

La dinámica seguida a lo largo de los tres días de sesiones fue una combinación de presentaciones breves, trabajos grupales y paneles abiertos de discusión, distribuyéndose además, numerosos documentos de trabajo.

El rico intercambio de ideas y aportes no solo entre los funcionarios del CReA sino también y de modo especial, merced a la actitud participativa de los colegas de la Sede Central, se ha intentado traducir en el presente informe que está dividido en tres secciones. La primera recoge los principales elementos de consenso alcanzados en esta reunión. En la segunda se presenta una síntesis de las presentaciones y deliberaciones del evento. Finalmente, la tercera sección incluye anexos referidos a la agenda, listas de participantes, documentos distribuidos y un conjunto de iniciativas y propuestas surgidas durante las sesiones de trabajo.

Manuel Otero  
Director del Centro Regional Andino

## SECCION I

### ELEMENTOS DE CONSENSO

En esta sección se presentan los principales elementos de consenso alcanzados en la Tercera Reunión Ordinaria del Consejo de Representantes de la Región Andina.

Los mismos se agrupan en los cinco ámbitos que a continuación se señalan:

- Proceso de transformación institucional;
- Estrategia del CReA;
- Acciones técnicas regionales;
- Acciones técnicas inter-regionales; y
- Otras acciones operativas;

En algunos casos, se identifican las tareas tentativas para viabilizar el cumplimiento de dichos consensos.

#### L1. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Acuerdo	Tarea
<i>Acuerdo con la profundidad e implicancias de los acuerdos concretados en el seno del G-10 y del XIX Comité Ejecutivo.</i>	➤ Socializar al interior de las ACTs y con las contrapartes nacionales sobre dichos acuerdos, a efectos de su debida promoción y para aclarar sobre el impacto que los mismos tienen en el proceso de transformación institucional.
<i>Reconocimiento al nuevo liderazgo de la OEA como eje convocante y articulador del Sistema Interamericano.</i>	➤ Estrechar vínculos con las Representaciones de la OEA en los países y apoyar la conformación de grupos informales nacionales de Representantes y funcionarios de las agencias del Sistema Interamericano.
<i>Beneficios que trae aparejado para el IICA la consolidación de la agenda institucional y su desagregación en los componentes hemisférico, regional y nacional.</i>	
<i>Compromiso para apoyar la realización de las tareas preparatorias relacionadas con la participación de los Ministros de Agricultura de los países andinos en la IX Junta Interamericana de Agricultura (JIA).</i>	➤ Ofrecer al Ministro respectivo el apoyo técnico que sea necesario a efectos de poder elaborar los documentos requeridos en cada uno de los cinco países, y a nivel regional.
<i>Decisión de continuar avanzando en la participación del proceso de articulación institucional, sobre todo a nivel técnico.</i>	➤ Generar un mapa de demandas concretas de la Región Andina a la Gerencia Técnica.



Acuerdo	Tarea
<i>Necesidad de priorizar la visión de largo plazo en las definiciones estratégicas del Instituto.</i>	➤ Profundizar el proceso de capacitación de los funcionarios del CReA a nivel nacional y regional en temas de planeamiento estratégico y otras herramientas de la nueva gerencia.

## L2. ESTRATEGIA DEL CReA

Acuerdo	Tarea
<p><i>Consolidación de los ejes estratégicos en torno a la promoción de la competitividad y el combate a la pobreza rural.</i></p> <p><i>Atención gradual de nuevos temas (desarrollo alternativo, desarrollo fronterizo, desarrollo local sostenible, etc.)</i></p> <p><i>Priorización de instrumentos de cooperación técnica:</i>  <i>-Información; -Estudios; -Capacitación</i></p> <p><i>Reciclaje de los recursos humanos de la Región Andina.</i></p> <p><i>Institucionalización de la Gestión para el Cambio como un nuevo ámbito técnico/temático para la cooperación técnica del IICA en la Región Andina.</i></p> <p><i>Decisión de encarar una nueva manera de relacionamiento CReA/CAN.</i></p>	<p>➤ Redefinir los Lineamientos Estratégicos del CReA para el bienio 99-2000 de manera sincrónica y coordinada con el ejercicio que próximamente dará inicio sobre el PMP 1998-2002.</p> <p>➤ Concentrar, de manera gradual y progresiva, el grueso de las acciones de los proyectos nacionales y regionales del CReA en la aplicación de los instrumentos arriba indicados. El POA 98 debe reflejar estos cambios.</p> <p>➤ Efectuar un análisis del perfil de recursos humanos con que cuenta el IICA en la Región Andina y contrastarlo con las demandas existentes en los nuevos temas. Con base en dicho diagnóstico, efectuar una propuesta de reciclaje de los recursos humanos, de corto y mediano plazo. Dentro de esta propuesta se debe incluir el sabático para que sea utilizado a inicios del año próximo y por espacio de seis meses por un PPI del grupo de Especialistas Regionales.</p> <p>➤ Tener definida una estrategia sobre este tema para mayo de 1998.</p> <p>➤ Con base en los aportes efectuados durante el debate del tema, ejecutar una estrategia que priorice la relación a nivel político y de especial importancia a la definición de una agenda de temas de interés común que será ejecutada de manera clara y transparente entre ambas partes.</p>

Acuerdo	Tarea
<i>Solicitud a la Sede Central para que se concrete una efectiva transferencia de la tecnología disponible hacia las regiones.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitar a la Gerencia Técnica que envíe un inventario de la tecnología generada en los últimos años por las unidades técnicas, y que sea sujeta de apropiación por parte de las ACTs del CReA.</li> </ul>

### I.3. ACCIONES TÉCNICAS REGIONALES

#### I.3.1 COMERCIO

Acuerdo	Tarea
<i>Discusión final de los documentos "Situación y Perspectivas de la Agricultura Andina" y "Marco Comparativo de las Políticas Agrícolas Nacionales".</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecutar las acciones necesarias para llegar a la JIA con ambos documentos fortalecidos, como resultado de un proceso de discusión y validación por parte de las ACTs y de las contrapartes nacionales.</li> </ul>
<i>Promoción del "Glosario de Términos del Comercio Agroalimentario" y su traducción al inglés.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitar a la DIREXCOM un apoyo especial en la promoción del glosario a través de la inclusión de una separata en la Revista COMUNIICA, y la traducción del mismo.</li> </ul>
<i>Organización de un Taller de Negociaciones Comerciales en Colombia.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitar al Representante de la ACT Colombia que elabore una propuesta para ser sometida a consideración del Ministro de Agricultura, con el apoyo del Proyecto Multinacional de Comercio.</li> </ul>
<i>Necesidad de definir un posicionamiento en materia de desarrollo agro-empresarial.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover el estrechamiento de vínculos con el CIDA E a través del proyecto IICA-AECL, a efectos de definir un marco conceptual sobre el tema y generar una experiencia piloto en el caso de CONFAGAN/CONAGRO</li> </ul>

### L3.2 SANIDAD AGROPECUARIA

Acuerdo	Tarea
<p><i>Apoyo al desarrollo y consolidación de SANINET.</i></p> <p><i>Importancia del II FASA y de la consolidación del Foro como instrumento para la acción.</i></p> <p><i>Relevancia del tema sobre institucionalidad de la sanidad agropecuaria a nivel regional y nacional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Completar el lanzamiento del SANINET en cada uno de los países andinos.</li> <li>➤ Comprometer todo el apoyo que sea requerido por parte de las ACTs del CREA para el éxito del foro, en función de la importancia estratégica que el tema sanitario tiene dentro de la agenda institucional y para el avance del proceso de integración a nivel subregional y hemisférico</li> <li>➤ Elaborar un documento conceptual sobre el tema que recoja las contribuciones que se hagan en el transcurso del II FASA. Difundirlo adecuadamente, especialmente ante Banco Mundial y BID.</li> </ul>

### L3.3 TECNOLOGÍA

Acuerdo	Tarea
<p><i>Lanzamiento de la red andina de innovación tecnológica.</i></p> <p><i>Nuevo Convenio PROCIANDINO.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Efectuar comentarios a la propuesta que pronto circulará entre las ACTs con miras a un pronto lanzamiento de esta red</li> <li>➤ Apoyar la labor del Secretario Ejecutivo en la negociación de un nuevo convenio que refleje e incorpore los cambios en el contexto, satisfaga las aspiraciones del Instituto y contemple un mayor involucramiento de las ACTs</li> </ul>

### I.3.4 GESTIÓN PARA EL CAMBIO

Acuerdo	Tarea
<p><i>Definición de Estrategia regional y conformación de una masa crítica de capacitadores.</i></p>	<p>➤ Convocar a una reunión regional que deberá realizarse en el transcurso del primer trimestre del próximo año con el propósito de conformar una masa crítica de capacitadores y diseñar una estrategia de acción en esta nueva línea de cooperación técnica del Instituto en la Región Andina. Al mismo tiempo y en forma paralela, promover un efectivo contacto con centros de excelencia sobre el tema, a fin de identificar algún aliado estratégico. Especial importancia se dará a la convergencia de esfuerzos con CECAP.</p>

### I.3.5 PRODAR

Acuerdo	Tarea
<p><i>Apoyo a la V Reunión Regional de PRODAR en Venezuela.</i></p> <p><i>Necesidad de dar seguimiento y tomar decisiones sobre el futuro de este mecanismo.</i></p> <p><i>Articulación entre PRODAR y Gerencia Técnica en el área de modernización sostenible de los sistemas agroindustriales.</i></p>	

### I.3.6 DESARROLLO ALTERNATIVO

Acuerdo	Tarea
<p><i>Formulación del proyecto SIRADAL para consecución de recursos externos.</i></p>	<p>➤ Promover el apoyo de las ACTs de Bolivia, Colombia y Perú para la realización una próxima reunión en Cochabamba a mediados de setiembre, con el fin de analizar la propuesta de proyecto regional que será sometida a financiamiento externo.</p>

### L3.7 CAPACITACION Y EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR

Acuerdo	Tarea
<p><i>Reflotamiento del SAPOA.</i></p> <p><i>Apoyo a la creación de Foros Nacionales de Decanos de Agronomía.</i></p> <p><i>Apoyo al SIHCA y a la estrategia de definición de ofertas y demandas nacionales de capacitación.</i></p>	<p>➤ Continuar con el apoyo de las ACTs del CReA en la realización de los estudios tendientes a la identificación de ofertas dinámicas de capacitación e iniciar los estudios de demanda.</p>

### L4 ACCIONES INTER-REGIONALES

Acuerdo	Tarea
<p><i>Puesta en marcha del Consejo de Directores Regionales.</i></p> <p><i>Promoción del SANINET en otros Centros Regionales.</i></p> <p><i>Creación de REDAR Caribe.</i></p> <p><i>Definición de instancias de aproximación CAN/MERCOSUR.</i></p>	<p>➤ Solicitar al Gerente de Coordinación de Operaciones Regionales para que en consulta con el Director General y previo acuerdo de los otros Directores Regionales, convoque a una primera reunión de este Consejo a fin de dar respuesta a una serie de temas pendientes de ámbito inter-regional.</p> <p>➤ Promover a la brevedad posible una reunión entre los Directores Regionales del CRS y CReA a fin de definir un conjunto de acciones que contribuyan al proceso de acercamiento entre ambos bloques comerciales.</p>

## L5 OTRAS ACCIONES

Acuerdo	Tarea
<p><i>Puesta en marcha de una estrategia regional en comunicación/información.</i></p>	<p>➤ Efectuar comentarios al esbozo de estrategia elaborada por Michael Bedoya a fin de tener una discusión formal del tema en la Cuarta Reunión Ordinaria del Consejo de Representantes. Consultar con Gonzalo Estefanel sobre los avances realizados en Argentina y en la Región Sur sobre el funcionamiento del foro electrónico. Promover una alianza estratégica con CLAXO para evaluar las posibilidades de realizar un curso a distancia para los funcionarios del CReA en los temas principales del área informática.</p>
<p><i>Cuarta Reunión del Consejo de Representantes del CReA</i></p>	<p>➤ Comenzar a trabajar en una agenda tentativa de la próxima reunión (Diciembre 1997) del Consejo de Representantes del CReA que en esta ocasión se le daría carácter de inter-regional. Efectuar consulta con el Director del CRS y el Gerente de Coordinación de Operaciones Regionales.</p>

## SECCION II.

### SÍNTESIS DE PRESENTACIONES Y DELIBERACIONES.

#### II.1 MODULO 1: DE ENRIQUECIMIENTO TECNICO

El objetivo del Módulo fue el de generar una visión de largo plazo que incluya aspectos conceptuales y operativos sobre el tema estratégico ALCA 2005, y desarrollar un proceso de actualización de conocimientos para el grupo de talentos humanos del IICA en la Región Andina tendiente a prepararnos para dar apoyo a los países en el proceso de creación y puesta en marcha del área hemisférica de comercio.

## **II.1.1 INAUGURACIÓN**

El Director Regional Manuel Otero dio la bienvenida a los representantes y ofreció la palabra a Chelston Bratwhaite, Gerente de la Coordinación de Operaciones Regionales, quien también expresó la bienvenida a cada uno de los asistentes. Hizo referencia a la importancia de este evento por cuanto constituye una oportunidad para la reflexión y consolidación de los logros alcanzados en la definición de acciones en la región Andina. Instó a cada uno de los presentes a participar activamente, en el marco de este encuentro, en la construcción de la nueva institucionalidad del IICA.

Destacó dos elementos claves en este proceso, y que son el Informe de Gestión del Director del Centro Regional y el Formulario de Evaluación. Se espera, indicó, que al final de este proceso habría mayor claridad entre el desarrollo de acciones entre los niveles hemisféricos y nacionales que se coordinan y articulan y ejecutan en este Centro Regional. Finalmente, felicitó al Director del Centro Regional Andino por el dinamismo impuesto y la novedosa modalidad de trabajo en el contexto regional.

Por su parte, el Subdirector del Instituto, Larry Boone dio la bienvenida a los representantes a nombre de la Dirección General del Instituto. Expresó su satisfacción por el evento, tomando en cuenta la importancia que tiene para la institución el proceso de diseño y ejecución de estrategias operacionales para la región Andina. Enfatizó la necesidad de articular acciones entre la Sede, la Región y el resto de las regiones del Instituto.

Señaló que en las recientes reuniones del G10 y del Comité Ejecutivo se analizaron los trabajos que el IICA realiza en el Hemisferio durante las cuales surgieron dudas respecto a los avances realizados en el proceso de descentralización, transformación y modernización institucional. En este marco, indicó que esta reunión, cobraba particular importancia, por cuanto constituía un hecho concreto en los esfuerzos que la institución realiza en esta dirección. Concluyó manifestando que la vida del IICA, considerando los desafíos futuros, depende del éxito que se alcance con las iniciativas que surjan de este tipo de reuniones.

Concluida la inauguración, el Director Regional hizo un análisis de la agenda y las reglas del juego a seguir durante la reunión.

## **II.1.2 PRESENTACIÓN DE PONENCIAS**

- **ALCA 2005: Desafíos y perspectivas para el comercio agroalimentario hemisférico.**  
Expositor: Eugenio Díaz Bonilla, Economista Senior del IFPRI.

El expositor inició su intervención describiendo las condicionantes de la macroeconomía, microeconomía y ciclos de guerra y de paz mundiales que ha incidido en el comportamiento de la agricultura. En este contexto, destacó que en el período comprendido entre los años 60s y 90s se distinguen tres etapas caracterizadas, la primera de ellas (décadas de los 60 y 70) por un proceso de crecimiento acelerado de la producción, productividad, empleo y valor de la producción agrícola, derivado de precios

favorables y beneficios obtenidos por un incremento de la productividad debido a los cambios tecnológicos y la expansión del comercio.

Una segunda etapa denominada década perdida (años 80s) con una recesión que afectó a las economías capitalistas centrales y la consecuente constricción en los flujos de capital y de bienes, la caída en los precios internacionales de los productos agrícolas, así como el agotamiento del stock tecnológico disponible, lo que afectó negativamente a las economías de los países en desarrollo.

Desde mediados de la década de los 90 se dio inicio una tercera etapa durante la cual se produce una nueva aceleración en la economía mundial en general, y de América Latina y el Caribe en particular, atribuida a la reducción de la inflación, la expansión del comercio y de los flujos de capital. Contribuyó a este crecimiento los cambios en la eficiencia por la reducción del aparato institucional, la disminución en las tasas de interés, las mayores demandas por productos no tradicionales en mercados extraregionales, lo que está derivando en una diversificación de la producción. En estos grupos de productos, tienen importancia crítica las exportaciones de oleaginosas, y de frutas y vegetales frescos, que son junto a la avicultura, los rubros que están apuntalando el crecimiento del sector agrícola. Por otra parte, ha habido un cambio en la tendencia del destino de las exportaciones, lo que ha significado un crecimiento de las transacciones de productos agrícolas dentro del continente.

En lo referente al proceso de ALCA, desde la reunión de presidentes de los países de la región en 1994, se ha avanzado en tópicos relevantes, tales como lo relativo al alcance y principios generales sobre los que se construirá el Acuerdo Hemisférico y a la creación y puesta en operación de doce grupos de trabajo. No obstante se requiere intensificar esfuerzos en la definición en cuanto a la forma, tiempos y etapas sobre las negociaciones así como si la misma se realizará multilateralmente entre países o grupos de ellos sobre la base de acuerdos de integración ya en curso como puede ser TLCN, MERCOSUR u otro.

De cara a los complejos procesos que representará la puesta en marcha del ALCA se definieron tres aspectos en los cuales resultaría estratégico que el IICA desarrolle actividades, ellos corresponden a:

- a. Estudios de competitividad por producto, de modelos de multimercados, de modelos de Equilibrio General Computable y de modelos macroeconómicos, de las modificaciones producidos por el impacto de los cambios comerciales y económicos generales, cuyos resultados posibilitarían precisar la formulación de proyectos de inversión y asistencia técnica que faciliten el comercio. Por otro lado, otra área de estudio debe tomar en cuenta la situación del sector poblacional marginal del medio rural, además del impacto ambiental.



- b. **Facilitación del diálogo dentro del sector privado por productos o grupos de productos, por categorías y tipos de productores (pequeños, medianos y grandes productores, productores indígenas, agroindustrias y agronegocios) y por temas específicos (aspectos fito y zoonosanitarios, transporte e infraestructura que faciliten el comercio).**
- c. **Articulación del diálogo entre el sector privado y el sector público. Definición de nuevos mecanismos para reconvertir y modernizar a los pequeños productores.**

**Concluida la exposición, el Director Regional la sintetizó en los siguientes puntos:**

- a. **Se hace relevante la importancia de los ciclos macroeconómicos en el ámbito mundial y su impacto en el desempeño agrícola.**
- b. **Se proyecta un escenario cautamente optimista para la agricultura regional.**
- c. **Dentro de esta nueva dinámica pareciera que la región de ALC pudiera tener un mejor desempeño que otras regiones.**
- d. **Existe un claro cambio estructural en la composición del comercio agropecuario en ALC, por el lado de las oleaginosas y la diversificación en las exportaciones de frutas y hortalizas.**
- e. **Se da un proceso de aprovechamiento de las oportunidades del comercio hacia dentro del continente.**
- f. **El tema de ALCA aparece como una realidad irreversible, así como la necesidad de enfrentar las negociaciones que de este proceso se derivarán y en las cuales el IICA debe lograr un claro posicionamiento.**

**A continuación de esta exposición se sucedieron comentarios que se focalizaron en: la disminución de las capacidades de las instituciones del estado y consecuentemente la desarticulación en cuanto al diseño de políticas orientadas hacia la competitividad; la escasa consideración al impacto ambiental de las actuales políticas comerciales; las implicaciones de ALCA en los componentes de equidad y pobreza en ALC; la resistencia de algunos sectores al proceso de ALCA; el impacto sobre la deuda externa de los países; así como sobre las medidas que sería necesario implementar para asegurar una buena representación del sector agrícola en los procesos de negociaciones de ALCA.**

**Se comentó también, que en la actualidad la agricultura es parte del medio rural y que sobre este actúan diversos ministerios y organizaciones del sector público, de manera que para aprovechar la inversión pública y el gasto social en beneficio de la agricultura debe también establecerse una estrecha relación pública-pública.**

- **La Agricultura y el ALCA: una visión institucional.**

Expositor: Rafael Trejos, especialista del Area de Concentración I.

Su intervención la inició haciendo una breve descripción sobre los componentes que sustentaron al modelo de desarrollo de industrialización para la sustitución de importaciones, y sobre las condiciones que debiera cumplir un modelo alternativo. Con este marco se refirió a que la transición en el modelo de desarrollo está determinando una menor participación del Estado, una mayor participación de los actores privados, con mayor protagonismo de los mercados y un conjunto de compromisos internacionales condicionantes de una nueva realidad.

El resultado del análisis de esta realidad abre nuevos escenarios y reflexiones para el trabajo del IICA relacionados con:

- a. El ambiente de trabajo de la institución
- b. Los retos más apremiantes en los países de ALC
- d. La necesidad de incorporar la dimensión internacional
- c. Los componentes de la dimensión nacional
- e. La necesidad de una nueva institucionalidad
- d. La necesidad de un enfoque renovado
- g. Las condicionantes en la dimensión nacional de las políticas sectoriales y del nivel microeconómico sobre la agricultura.

Conjuntamente al análisis del desempeño de la agricultura en la región, propuso, como parte de las iniciativas de la Gerencia Técnica del IICA, la Estrategia Básica para la Acción Institucional, basada esta en la trilogía compuesta por la Transformación: Comercial, Productiva e institucional, y Humana. Esta estrategia para la acción depende de tres componentes como son los niveles en los que se ejecutaría (internacional o nacional); el mejoramiento sustancial de la competitividad; y el alivio a la pobreza.

Los requisitos para una nueva institucionalidad que permita apoyar estos proceso requieren básicamente del diseño de una normatividad adecuada, la redefinición del rol del Estado y de la Sociedad Civil, un claro y armónico relacionamiento entre ambos, así como la participación clara, activa y responsable de todos los actores.

- **La Agricultura y el ALCA: una visión regional.**

Expositor: Jorge Caro, Especialista en Comercio e Integración.

Se dio inicio con una definición de los alcances de la presentación, que incluyó el desarrollo de cuatro puntos: a) el nuevo Proyecto Multinacional, b) ALCA y el Grupo Andino, c) una posible matriz de análisis de temas sustantivos y d) la estrategia de captación de recursos externos del Promulti.

- El Proyecto Multinacional ha sido recientemente aprobado por la Sede Central y fue debidamente concertado con la Gerencia Técnica. Este Proyecto, a diferencia del anterior, privilegia el desarrollo de acciones más de carácter regional e interregionales, y se limita el apoyo a acciones nacionales.
- El ALCA y sus posibles efectos debe visualizarse de manera similar a la OMC ya que el mismo se estructurará sobre los principios y disciplinas de la OMC, y, posiblemente se constituya en una OMC plus. También es necesario considerar que en 1999, en el marco de la OMC y como parte del proceso de continuación del período de reformas, se lanzaría una nueva Ronda Multilateral para la agricultura; consecuentemente, las negociaciones del ALCA se podrán producir conjuntamente con las de la OMC.

Los países del Grupo Andino, ahora Comunidad Andina de Naciones -CAN- presentan características disímiles, consecuentemente, su agricultura también será impactada de manera diferente por el ALCA. Por ejemplo, Colombia, Venezuela, Ecuador y en menor medida Perú presentan retrasos cambiarios con lo cual la agricultura pierde sus ventajas comparativas de corto plazo. En Colombia, Venezuela y, recientemente en Ecuador, el concepto de competitividad está en la agenda política y en los Planes Nacionales como un objetivo a alcanzar. Bolivia y Perú presentan una clara vocación hacia el mercado mientras que Colombia y Venezuela, y con cierto rezago Ecuador, reintroducen algunas políticas proteccionistas, aunque, enmarcadas en la Caja Verde o dentro del trato especial y diferenciado. También, las disponibilidades fiscales entre ellos son distintas y por ende las posibilidades de aplicar políticas de Caja Verde. Finalmente, está el tema de las preferencias arancelarias concedidas por Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, las cuales pudieran verse deterioradas en el proceso de construcción del ALCA.

- Si pensamos en una forma de ordenar el universo de los desafíos para la cooperación técnica en el marco del ALCA, la OMC y el regionalismo abierto, podríamos hacerlo en función de una matriz que involucre los niveles a) hemisférico, b) interregional, c) intraregional, d) bilateral y e) nacional. Las demandas por cooperación técnica variarán entre niveles y por tipo de instrumento de cooperación técnica.
- La estrategia del Promulti en cuanto a captación de recursos externos está prevista en cuatro iniciativas: a) una propuesta del orden de US\$ 300.000 presentada a la CAF para apoyar los estudios de competitividad y complementariedad de las cadenas agroproductivas de la CAN con MERCOSUR en el marco de la integración entre ambos bloques; b) una propuesta recientemente introducida ante la GTZ; en el orden de US\$

400.000 para apoyar la capacitación de funcionarios públicos y privados de los países de la Región en las negociaciones con MERCOSUR así como para generar espacios y foros para el diálogo y desarrollo de joint ventures entre agroempresarios de la CAN y MERCOSUR; c) una propuesta a ser preparada conjuntamente con CIDA-EAECI para apoyar la creación de una nueva institucionalidad agroalimentaria andina que lidere el relacionamiento con sus pares de otros esquemas de integración, así como en los temas nuevos de la agenda de las negociaciones internacionales; y d) una propuesta a ser preparada y presentada a una agencia canadiense con el objeto de generar casos, metodologías y estudios para el dictado de un curso anual para la región andina sobre políticas y desarrollo de instituciones.

Por último se informó respecto a la publicación del Glosario de Términos del Comercio Agroalimentario y de dos próximas publicaciones, una relativa al Análisis Comparativo de los Marcos de Políticas Sectoriales de los países Andinos y otra sobre Situación y Perspectivas de la Agricultura Andina.

### **II.1.3 PANEL ABIERTO SOBRE LA AGRICULTURA Y EL ALCA**

**La discusión del panel por parte de los participantes se focalizó en los siguientes aspectos:**

- a. La necesidad de los países de capacitar a sus equipos de negociación de cara a la puesta en marcha del proceso de ALCA y la existencia de otros frentes de negociación.
- b. La necesidad de desarrollar formas de articulación y concertación entre el sector privado-privado, público-privado y público-público.
- c. La importancia de acometer un acucioso programa de identificación de las necesidades de capacitación para responder adecuadamente a las demandas de los nuevos escenarios. Esto significa, que es necesario el diseño de estrategias nacionales de capacitación, que respondan a demandas previamente identificadas.
- d. La información a la cual se tiene acceso no resulta suficiente para satisfacer los requerimientos básicos de las nuevas demandas, que adicionalmente en lo relacionado al tema de competitividad involucran: a) Pobreza rural: ayuda directa, desruralización, actividades productivas para pequeños productores, modelos de descentralización y participación comunitaria, visión multisectorial, agroindustrias, cultivos ilícitos-desarrollo alternativo, mercados de tierras y aguas, mercados financieros rurales; y b) Uso sostenible de los recursos naturales y explotación de la biodiversidad: modelos de uso sostenible, manejo de cuencas, inventario y monitoreo, indicadores de sostenibilidad, legislación y propiedad intelectual y colectiva.

Es necesario redoblar esfuerzos que permitan incrementar la información disponible, hacerla accesible, que sea el resultado de procesos regionales de investigación regional y subregional y que de hecho pueda ser utilizada en los procesos de transformación de la agricultura regional. Esta información no sólo debe abarcar los aspectos macroeconómicos, sino también debe abrirse a consignar variables relativas a las fincas.

- e. El trabajo del IICA al nivel de países y regional, tiene que abordar también el tema de la nueva institucionalidad que además de abarcar los niveles privado y público, debe incluir la normatividad que es imprescindible para crear un ambiente seguro y previsible a los inversionistas que faciliten la transformación del agro. En este sentido, debe trabajarse con diferentes instancias ministeriales y sectoriales, centralizadas y descentralizadas, con organismos gremiales industriales, de servicios y agrícolas; abordar el tema de las leyes y normas, que son las que constituyen en el respaldo jurídico necesario para las acciones que se emprendan.
- f. Los nuevos escenarios y demandas comienzan a multiplicarse, lo que obliga a repensar las estrategias del IICA que permitan responder a estas oportunidades de cooperación. Se deben crear grupos de trabajo que estudien y elaboren propuestas para la capacitación de negociadores, así como llenar los vacíos de presencia de la institución en el contexto regional.

#### **II.1.4 TRABAJO DE GRUPOS**

Se establecieron tres grupos de trabajo. Se sugirió que como orientación general, los grupos debían de abocarse a seleccionar uno o dos de los instrumentos que considerados como más importantes para la cooperación técnica y que permitan atender adecuadamente los desafíos emanados de la agenda hemisférica. Adicionalmente, para él (o los) instrumentos más importantes identificados, se solicitó incluir un conjunto de al menos cuatro acciones concretas que la institución debiera desarrollar.

Dada la heterogeneidad surgida del trabajo de los grupos, se ha creído hacer una síntesis interpretativa de los resultados generados, los que se reseñan a continuación<sup>1</sup>.

A manera de diagnóstico del uso actual de instrumentos de cooperación en las ACTs de la Región Andina, hubo coincidencia que en términos generales, el instrumento de intermediación concentra sobre un 60% de los esfuerzos institucionales, seguido, bastante atrás, con entre un 15% y 10% los instrumentos de capacitación, investigación y asesoría técnica, mientras que el uso del instrumento de información se sitúa en apenas un 2%.

Si bien los grupos identificaron acciones concretas en los tradicionales cinco instrumentos de cooperación (Intermediación, asesoría técnica, información y documentación, capacitación, e investigación), coincidieron en señalar como más importantes los instrumentos de cooperación correspondientes a información, investigación y capacitación. También se

---

<sup>1</sup> Para aquellas personas interesadas en el detalle de los resultados de cada grupo, están disponibles copias de sus presentaciones.

reconoció que los cinco instrumentos están estrechamente interrelacionados con lo cual, para obtener impacto a través de uno de ellos, en muchos casos se requiere reforzar otros instrumentos.

En materia de información, se resaltó que para lograr un cierto grado de excelencia en los instrumentos seleccionados como prioritarios, era fundamental realizar un salto cuántico en el desarrollo de sistemas de información con énfasis en materias vinculadas a: recursos naturales, competitividad y en menor medida en el referido a pobreza rural. También se planteó la necesidad de poner en funcionamiento en el CReA de un sistema de comunicación e información aprovechando la experiencia ganada con SANINET. Dado que el SIAPA está siendo instalado en diversas instituciones nacionales de los países andinos, se recomendó analizar entre la conveniencia de que cada ACT genere una capacidad propia para su seguimiento y actualización o que esta sea una actividad que con insumos de la Gerencia Técnica, asuma el CReA en apoyo a las ACTs.

En lo referido al instrumento de investigación (y análisis), las acciones a desarrollar debieran estar orientadas a:

- a. Estudios de cadenas agroproductivas para la concertación pública-privada, privada-privada y pública-pública y en el diseño de nuevas políticas que propendan hacia la competitividad de la agricultura.
- b. Comprensión de la innovación tecnológica en un sentido amplio referido a los mercados de productos y servicios tecnológicos, incluyendo también lo referido a sostenibilidad de los recursos naturales y aprovechamiento comercial de la biodiversidad.
- c. Análisis nacionales, binacionales regionales sobre desarrollo fronterizo, normas sanitarias, fitosanitarias y comercio agroalimentario.
- d. Evaluación de impactos del ALCA sobre la agricultura andina entre otros temas, los referidos a: apoyos, normas sanitarias, propiedad intelectual, comercio, deterioro de preferencias, en lo social (pobreza). Compatibilización del ALCA con MERCOSUR y las negociaciones multilaterales agrícolas para 1999 en el marco de la OMC.

En cuanto a capacitación, se coincidió que la misma debiera focalizarse hacia el objetivo del logro de una mayor competitividad concentrándose en:

- a. Formación de negociadores para atender los procesos MERCOSUR, ALCA y OMC con énfasis en los temas agrícolas y sanitarios.
- b. Diseño de nuevas políticas para la agricultura y desarrollo de instrumentos para análisis y evaluación de impactos como puede ser el uso de la Matriz de Análisis de Políticas (MAP)

- c. Gestión Agroempresarial en cuanto a metodologías de organización de cadenas productivas y agrocomerciales, relacionamiento público-privado, privado-privado y diseño de indicadores de competitividad.
- d. Fomento a la organización para la competitividad en cuanto a la organización público - pública considerando los procesos de descentralización (municipalización) como un apoyo a la competitividad de las cadenas productivas y agrocomerciales de regiones de los países.
- e. Desarrollo de mecanismos de capacitación y actualización permanente de los funcionarios del Centro Regional.

Mediante el fortalecimiento de los instrumentos de investigación y capacitación reforzados con información, se estarían sentando las bases para potenciar también el instrumento de asesoría directa.

En cuanto a intermediación, reconociéndose que la nueva prioridad es la de una utilización más equilibrada entre los tres instrumentos seleccionados, se consideró que transitoriamente se debe continuar aprovechando la experticia ganada con este instrumento que han utilizado con bastante éxito las ACTs de la región para, por ejemplo: facilitar el acercamiento entre el sector privado y público y entre instancias públicas; informar sobre los avances de los acuerdos internacionales/regionales; difusión de experiencias generadas en otros países y Centros Regionales; inducir nuevas demandas de cooperación técnica; y otras acciones como son el apoyo a la participación de los países en los organismos internacionales de protección fitosanitarias y zoonosanitarias y el impulsar la agroindustria rural.

## **II.2 MODULO 2: MEJORAMIENTO DE LA ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL**

### **Objetivo:**

Efectuar una revisión de los procesos de articulación entre los niveles Hemisféricos, Regional y Nacional del IICA y generar, a través de mecanismos participativos, un conjunto de propuestas tendientes al mejoramiento de dichos procesos.

### **II.2.1 ANÁLISIS DE LA ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL**

- **PERSPECTIVA DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL**

Expositor: Larry Boone, Subdirector General.

El Subdirector inició su presentación con una referencia al significado del concepto de *cambio institucional*. Al respecto señaló las dificultades que tienen estas transformaciones, considerando que ellas llevan implícitos cambios de actitud y modificaciones culturales. En el proceso interactúan cambios de estructuras y funciones, entre otros, con la cultura que

prevalece en el medio. Estas condiciones son parte de los componentes de oposición a los procesos de cambio. No obstante ello, ya existe demanda de los países hacia la institución para apoyar procesos semejantes; sin embargo, la institución no cuenta con los cuadros técnicos para responder a esas demandas.

Descentralización y modernización son términos vagos y globales, que no tienen mucho sentido si no van acompañados de un esfuerzo por hacerlos más operativos. Existen cuatro áreas que resultan estratégicas para el encauzamiento de estos esfuerzos; éstas son:

#### La organización de la Institución.

Debe existir una clara definición de roles de la Sede y los Centros Regionales a partir, en parte, de los insumos entregados por las ACTs. Surge también el problema de la definición de roles de la Gerencia Técnica, los que probablemente no tendrán una definición exacta.

Expresó la preocupación que para la Sede representa la definición en cuanto a qué otras áreas deben descentralizarse, e individualmente, hasta dónde debe ser llevada a cabo. Este proceso, indicó, podrá completarse sólo con un aporte significativo de insumos provenientes de las ACTs y de los Centros Regionales .

#### El área de Recursos Humanos

Frente a las dificultades institucionales en este proceso de cambio, aparece un conjunto importante de demandas crecientes al Instituto. ¿Cómo es posible responder con recursos técnicos escasos, desactualizados o con mínimo conocimiento acerca de las nuevas técnicas e instrumentos que hoy se demandan? Tampoco resulta posible para el Instituto colocar equipos técnicos completos en cada región. En torno a estos problemas el Subdirector planteó ¿cómo desarrollar en la institución las capacidades que hoy se demandan sin tener que cambiar a los técnicos y cómo ayudarles en este proceso de capacitación? La decisión de cambiar técnicos resultaría muy onerosa al instituto, por lo que para minimizar costos hay que buscar las formas de lograr su capacitación. No obstante, de todas maneras existe un número de técnicos que necesariamente deberán ser removidos para dar cabida a nuevos cuadros con los conocimientos que las circunstancias demandan. En esta dirección surge la interrogante de cómo manejar más personal local y contratado.

Por otro lado, parte de la problemática pasa por la disminución de las cuotas, hecho que está erosionando las capacidades del IICA. En este sentido, indicó, esta situación provocará cambios importantes en la Sede, en los Centros Regionales y en las ACTs. Otras incógnitas por resolver están del lado de qué otras funciones dentro de Recursos Humanos son necesarias descentralizar, y cómo manejar los ajustes de perfil y de sueldos para cambiar técnicos antiguos por otros que cumplan el perfil apropiado. Resolver estos aspectos tomará al menos dos años, más los costos implícitos.



### Area de financiamiento

En este punto el Subdirector expresó que se está frente al reto de identificar qué servicios se pueden vender para incrementar los ingresos. En cuanto a la participación de la Institución en las licitaciones se está buscando la mejor forma de minimizar costos y maximizar los beneficios. Esta es una de las actividades en la cual el IICA ha venido participando crecientemente, donde se ha ganado y perdido concursos. Entre sus principales beneficios está el hecho de que la Institución ha venido a relacionarse y expandir su reconocimiento y prestigio entre grandes empresas internacionales.

En otro orden aparece también como una de las urgencias, la necesidad de mejorar la contabilidad y el análisis financiero de las instancias descentralizadas. Hasta ahora, la Sede se ha transformado en el centro de la contabilidad de la Institución, no obstante no tiene la capacidad para realizar análisis financieros, situación que perpetúa los problemas en las ACTs.

En el contexto de la problemática financiera el Subdirector planteó también la necesidad de realizar cambios en la Gerencia Financiera, como resultado de la reducción de Cuotas y de que aunque los CATIs crecen, éstos no se distribuyen equitativamente en el ámbito geográfico del Instituto. Además, surge el imperativo de generar más CATIs, como mecanismo de compensación. En este sentido hay que lograr que las ACTs sufraguen sus costos con una mayor proporción de CATIs y evitar, con ello, la pérdida de recursos humanos claves.

### Area de Comunicación

Esta cuarta área requiere acelerar el montaje de la plataforma tecnológica. En este camino se ha logrado dotar a todas las ACTs y Centros Regionales de PC de acuerdo a las especificaciones de la unidad de informática del Instituto, para que sirva como herramienta principal que facilite la fluidez y seguridad en las comunicaciones del Instituto.

También constituye un imperativo el desarrollar esfuerzos de modernización de la tecnología informática, para efectos de implementar foros electrónicos. La telemática servirá para hacer más expedito la transmisión de información relativa a los informes de diferente naturaleza que cotidianamente se cruzan en la Institución. La implementación de estos sistemas permitirá evitar las demoras en las llegadas y en las respuestas a solicitudes, como por ejemplo, de compra, de aprobaciones, autorizaciones, etc. Estos sistemas de formularios electrónicos, deberán permitir disminuir la burocracia institucional.

Otro de los planteamientos hechos por el Subdirector se relacionó con la necesidad de apoyar a los técnicos a que no están acostumbrados al uso de herramientas informáticas.

La importancia de estos argumentos, concluyó, están en que la implementación de estas iniciativas constituyen un paso en el proceso de transformación institucional y una excelente herramienta en los esfuerzos para articular la Sede, las ACTs y los Centros Regionales.

- **PERSPECTIVA DESDE LA DIPRAT**

Expositor: Fernando del Risco, Director de la DIPRAT

Fernando del Risco, inició su presentación aludiendo al apoyo que esta unidad ha venido prestando a la Dirección General del Instituto, al Comité Ejecutivo y sus grupos de trabajo como son el G10 y G3.

En este contexto, hizo referencia a que en la Región se ha venido dando un proceso en el cual la OEA ha venido asumiendo un nuevo protagonismo, en cuanto al apoyo a los países miembros en tareas técnicas que cubren diferentes aspectos, desplazando al sistema de Naciones Unidas. Este proceso se ha venido gestando como producto de los acuerdos generados en las Cumbres de Presidentes de la Región. Esto significa que se está definiendo una nueva Agenda para el IICA, marcada por los países, al más alto nivel político.

Fernando del Risco invitó a revisar los acuerdos contenidos en los informes de las Cumbres Presidenciales, en las cuales se puede encontrar la convocatoria a realizar una reunión de los organismos que componen el Sistema Interamericano, y en los que además se definen los ejes estratégicos que deben ser abordados por ellos. Los ejes temáticos de la Agenda del Sistema interamericano son: Desarrollo Sostenible; Pobreza; Desarrollo Alternativo; ALCA 2005 y otros temas asociados.

El interés evidenciado por los Estados Miembros se orienta al diseño de una Agenda específica y a fomentar una mayor integración entre los países de la Región. Por tanto, explica que las nuevas demandas hechas a la Institución deben visualizarse en la perspectiva de este nuevo contexto. Este proceso de aproximación hacia una agenda común supondrá un conjunto de nuevas oportunidades para la Institución, como por ejemplo, los alcances de la Sanidad Agropecuaria, considerando la convergencia de las agendas nacionales, regionales y hemisféricas.

Aún cuando el Sistema Interamericano no está preparado para atender a estas nuevas demandas, al IICA se le presenta una clara oportunidad en virtud del camino recorrido en este proceso de transformación institucional. En este marco, el IICA ha recibido de parte de los países un mandato claro que se relaciona directamente con la atención a las nuevas demandas establecidas en los ejes temáticos mencionados más arriba. Los países donantes, han exigido a la Institución que la asignación del presupuesto sea compatible con estos mandatos.

Otro de los alcances surgidos en el seno del último Comité Ejecutivo hace referencia de que los países no están dispuestos a aumentar los Recursos Cuota. En este contexto, y considerando el retiro de Canadá, cuyo aporte es equivalente al presupuesto del Centro Regional Caribe, los países miembros piden que el IICA presente en la próxima JIA, a realizarse en Chile, durante el mes de Octubre, un plan de reestructuración de la política financiera. Otro requisito impuesto en esta dirección, consiste en que la Institución debe adoptar el formato de presupuesto de la OEA; separar los Recursos Externos de los Recursos Cuota; y generar una revisión del concepto de fondos regulares.

Se formará un grupo de trabajo con Estados Miembros, los que realizarán una revisión de la escala de los Recursos Cuotas, considerando que ésta fue diseñada hace más de 40 años y que la realidad económica de los países desde entonces ha variado. Por otra parte, la restricción a que el principal aportante supere el 60 % del presupuesto del IICA, representará una reducción de alrededor de 2 millones de dólares adicionales al presupuesto de la Institución.

En otro orden, Fernando del Risco señaló que se ha logrado una apertura del IICA hacia países extrarregionales y organismos internacionales con asiento en la Región y fuera de ella, así como también una apertura a trabajar conjuntamente con empresas multinacionales.

Otro aspecto de trascendental importancia en el mediano plazo lo constituye la propuesta de formación de un Fondo Patrimonial, que permitiría poder usar los recursos provenientes de su rendimiento financiero; el cobro de servicios al sector privado; y las políticas de cofinanciamiento con Estados Miembros. Existe también una iniciativa orientada a la modificación del sistema de CATIs, por lo que sugiere revisar el Acta Verbatim de la recién pasada reunión del Comité Ejecutivo.

Finalmente, Fernando del Risco enfatizó que este paquete de medidas financieras, aunadas al proceso de transformación estructural, coloca al IICA en condiciones ventajosas, de cara a los nuevos retos y demandas.

- **PERSPECTIVA DESDE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Expositor: Roberto Hernández, Gerente de Gerencia de Recursos y Servicios Corporativos.

El Director de Recursos Humanos, señor Roberto Hernández, planteó en el marco del proceso que vive la Institución, cuatro importantes logros relacionados con la gestión de los recursos humanos del IICA, en el seno de la última reunión el Comité Ejecutivo.

- a. Se logró obtener la delegación de autoridad en el sistema de remuneraciones del personal de la institución, siempre que no impacte el presupuesto programado.
- b. Se logró la eliminación de nuevos nombramientos regulares. En este sentido, esto significa que la Institución no podrá volver a realizar nombramientos de por vida.
- c. Los ascensos temporales, suscitados en el vacío de puestos de mayor responsabilidad, se darán desde el primer día de ejercicio y no a los seis meses de asumir las nuevas funciones, como lo estipulaba la antigua norma.
- d. Se formará una comisión de expertos laborales que se abocará a diseñar un sistema moderno de remuneraciones.

Por otro lado, fue aprobado por el Comité Especial, que los Cargos de Confianza tendrían un incremento de 10 a 20 pasos. Así mismo, se incluirá a los Cargos de Confianza en el Sistema de Bonificaciones. Se formará una Comisión Especial que tratará, entre otros temas, lo relacionado con el Sistema de Bonificaciones por Misión Difícil.

El señor Hernández refirió también que Price Waterhouse identificó factores restrictivos en términos de articulación en el IICA, y que se está definiendo, para una segunda etapa, los roles y restricciones de las ACTs y de los Centros Regionales.

En relación al Plan de Pensiones de la OEA, indicó que el IICA es la segunda más grande organización que participa de este Fondo. No obstante, la importancia de sus aportes (1.9 millones de dólares anuales) la participación del Instituto en los beneficios que este fondo supone, no está en relación con la magnitud de los recursos que el Instituto coloca en el mismo. En vista de esta situación se están desarrollando iniciativas tendientes a mejorar la participación el IICA en este sistema.

- **PERSPECTIVA DESDE LA GERENCIA TÉCNICA**

Expositor: Victor del Angel, Secretario Ejecutivo del CODES.

Victor del Angel se refirió en su exposición al seguimiento de los consensos alcanzados en el denominado Grupo de Trabajo G3, creado en la instancia del Grupo de Trabajo G10. En este contexto señaló las recomendaciones hechas al **Director General**:

a. **Ideas fuerzas sobre la orientación del Proceso de Transformación Institucional:**

- la principal tarea del IICA es la Cooperación Técnica, por lo tanto es una organización interamericana de servicio a los países.
- el manejo administrativo, financiero, presupuestal, proyección institucional, mercadeo y otros servicios deben verse como instrumentos al servicio de la labor técnica, y deben modernizarse en función de la eficacia y la eficiencia técnica.

b. **Sobre la Misión del Instituto, elementos para modernizar el quehacer técnico**

- internalización de las Agendas Internacionales;
- incorporación de la visión prospectiva;
- integración temática y articulación de procesos y redes técnicas que focalicen la cooperación en mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios, tomando en cuenta sus implicaciones en la equidad y la sustentabilidad de los recursos naturales y el medio ambiente;
- articulación de acciones con otras organizaciones internacionales;

- facilitación de flujos de información y transferencias de tecnologías; y
- aumento en las capacidades técnicas e institucionales de los sectores público y privado

c. Sobre las Areas Estratégicas, la focalización debe estar en:

- Políticas y Comercio: escenarios y megatendencias para la agricultura; estrategias para su desarrollo; impacto de políticas; inteligencia de mercados; transparencia de mercados; apoyo a procesos preparatorios de las negociaciones comerciales, y a los grupos de trabajo de ALCA y los de nivel regional;
- Innovación Tecnológica: desarrollo de sistemas regionales y nacionales de innovación en apoyo a la competitividad; fortalecimiento de mecanismos hemisféricos y subregionales de cooperación;
- Sanidad Agropecuaria: apoyo a la normatividad entre los países y a todo tipo de iniciativas que apuntan en esta dirección; y
- Modernización Sostenible de los Sistemas Agroproductivos y Agroindustriales: mejoramiento de la capacidad de gestión de los productores agropecuarios y agroindustriales; fortalecimiento de sus organizaciones a fin de ampliar su escala de producción; facilitar el acceso a información y promoción del manejo racional de los recursos naturales.

d. Sobre los Mecanismos Operativos para el desarrollo de Areas Estratégicas, los mecanismos recomendados fueron:

- el desarrollo institucional y de infraestructura;
- el desarrollo de sistemas;
- el desarrollo de los recursos humanos;
- la comunicación y diseminación de información;
- la transferencia de experiencia y tecnología; y
- el apoyo operativo y administrativo.

Adicionalmente, se recomienda al **Director General** que en aras de la efectiva implementación de los mecanismos acordados, se plantee la necesidad de:

- intensificar la adecuación de los programas que desarrolla e implementa el IICA, de manera que respondan y estén en armonía con el interés de los Estados Miembros;

- avanzar en la adecuación de las responsabilidades, funciones y mecanismos de las distintas instancias estructurales del IICA;
- continuar con la adecuación del sistema de evaluación de desempeño del personal y del estado de avance de los programas que implementa el Instituto;
- adaptar los perfiles profesionales a las nuevas demandas; y
- usar los recursos Cuotas para temas de naturaleza e interés hemisférico.

• **PERSPECTIVA DESDE OTROS CENTROS REGIONALES**

**Expositor:** Chelston Brathwaite, Gerente de Coordinación de Operaciones Regionales

El señor Chelston Brathwaite inició su exposición manifestando la necesidad de promover un mayor acercamiento entre los países del Caribe y los países de América Central, asunto que surgió muchas veces en el pasado. Estos países recientemente ingresaron en la nueva Asociación de los Estados del Caribe, que es una asociación de todos los Estados de la cuenca Caribe y que incluye a Cuba, Venezuela, México y Colombia, entre otros. El convenio que estableció la asociación fue firmado por los países en Cartagena en 1994.

Esta asociación tiene como propósitos el desarrollo de iniciativas para mejorar la comunicación y coordinación en transporte, turismo y el manejo del medio ambiente y todo lo que tiene que ver con la protección del mar Caribe.

Esta iniciativa surge como respuesta a la reducción del comercio de banano en el mercado de Europa. Frente a esta situación los países del Caribe expresaron de nuevo esta necesidad de acercamiento con los países de Centro América, como una forma de desarrollar estrategias conjuntas en un contexto de intereses compartidos.

En 1996, en la reunión anual de los Ministros de Agricultura del Caribe (SCMA/CARICOM), el Ministro de Agricultura de Belice propuso una reunión conjunta entre los Ministros de Agricultura de CARICOM y CORECA. Dicha reunión fue realizada en Belice el 26 de mayo de este año, con el apoyo del IICA. La agenda de la reunión fue muy abierta y los Ministros acordaron un Memorandum de Entendimiento para fortalecer los vínculos entre los países en el área agrícola y propusieron temas y áreas de trabajo para la cooperación. Los temas centrales fueron en las áreas de:

1. Comercio
2. Mejor cooperación entre instituciones, en especial en investigación y capacitación
3. Cooperación en salud agropecuaria, especialmente en relación a un mecanismo de alerta sobre distribución de plagas y enfermedades

#### 4. Información

En el Memorandum de Entendimiento, los Ministros establecieron un Grupo de Trabajo bajo el liderazgo del IICA y con representantes del Presidente de CORECA, del Presidente del SCMA(CARICOM), del Ministro de Agricultura de Belice, de CARICOM. Por parte del Instituto, el **Director General** nombró a los Directores de las Regiones Caribe y Central, y al Gerente de Coordinación de Operaciones Regionales.

El Grupo de Trabajo se reunió el 5 de agosto y empezó la preparación de un programa de cooperación en agricultura entre las dos regiones. La propuesta ya está en borrador y se espera enviarla a los integrantes del Grupo de Trabajo en dos semanas y tener el documento listo para los Ministros en setiembre.

Esta propuesta contiene 5 elementos:

1. cooperación en comercio
2. cooperación en tecnología
3. cooperación en salud agropecuaria
4. cooperación en intercambio de jóvenes
5. cooperación en reducción de idiomas como barreras a la comunicación

#### ● **PERSPECTIVA DESDE EL NIVEL NACIONAL**

Expositor: Mario Infante, Representante de la ACT en Ecuador.

Mario Infante, inició su presentación, indicando que existen algunos conceptos que es necesario tener claros, y que giran alrededor de la convergencia. Algunos de éstos se refieren a la necesidad urgente de lograr acuerdos sobre las medidas a adoptar para desarrollar apoyos oportunos. En este sentido, hay que tener claro que si no existen estas capacidades en las ACTs, no se puede comprometer en brindar un apoyo que no se tendrá posibilidad de implementarse.

Otro de los conceptos críticos en este proceso de transformación institucional está representado por la voluntad para el cambio. Si esta condición no existe, no será posible avanzar en este proceso.

Por otra parte, el proceso de convergencia no sólo está relacionado con otras ACTs y Centros Regionales, sino también en la vinculación del IICA con otros organismos internacionales y organismos financieros.

En este marco de ideas, se hace cada vez más necesario obtener una definición en concreto sobre las políticas del IICA, en relación con los temas estratégicos que definen la Agenda del Instituto, como lo son, por ejemplo, la innovación tecnológica, pobreza y el desarrollo sostenible. También y como parte del pensamiento estratégico, indicó que la institución debe tener una perspectiva de largo plazo.

Indicó que se hace imprescindible que la Institución desarrolle un trabajo de lobby al más alto nivel político, con el propósito de conseguir recursos. En este contexto termina diciendo que el desarrollo de capacidades técnicas, financieras en un marco de ética y honestidad, resultan críticas para obtener la credibilidad que le permita al IICA fortalecerse técnica y financiera.

- **PERSPECTIVA DESDE EL NIVEL REGIONAL**

Expositor: Manuel Otero, Director del Centro Regional Andino

El Director Regional, manifestó que el IICA se encuentra en un profundo e irreversible proceso de transformación institucional, y que para alcanzar los objetivos propuestos en este proceso, deben cumplirse algunas condiciones básicas, como lo son:

- a. La claridad sobre el modelo institucional que se desea plasmar en realidad;
- b. La existencia de voluntad política para el cambio;
- c. La constancia puesta en el esfuerzo por cumplir este proceso;

Además, indicó que la descentralización aparece como el eje orientador y motor del cambio. En ese contexto, el hecho de pasar de un modelo centralizado a otro descentralizado, obliga a la necesidad de repensar a la institución en su conjunto.

La descentralización debe ser entendida en términos de: a. delegación efectiva de funciones; b. reasignación estructural de responsabilidades; c. y desconcentración real de poder. El reto que tiene el Instituto es impedir que el concepto de la descentralización sea distorsionado y se llegue a situaciones no deseadas como: a. limitar el proceso a una mera transferencia de procedimientos burocráticos desde el centro a la periferia; b. generar el aislamiento de las unidades descentralizadas; y c. instrumentalizar cambios cosméticos para que finalmente "nada ocurra".

El éxito de la descentralización que es, en definitiva, el éxito del proceso de transformación institucional requiere que el "desplazamiento del módulo" desde la Sede Central a las Regiones esté acompañado de un fuerte proceso de articulación institucional. En este sentido, expresa que la articulación debe entenderse como el proceso por el cual las partes de la organización actúan armónicamente, conformando un sistema de vasos comunicantes que estimula la retroalimentación y potencia las capacidades existentes. La articulación puede ser considerada según niveles de análisis (relaciones entre ACTs, CRS, SC y resto del universo); por procesos; y en función de los grados de formalidad entre los actores intervinientes..

No obstante las dificultades que ha encontrado este proceso de cambio, se verifican avances importantes en la marcha del proceso de descentralización. Solo a título de ejemplo cabe señalar: la delegación de autoridad en el manejo de recursos; la mayor agilidad en la aprobación de ajustes salariales; y la creciente flexibilidad en la asignación presupuestaria.

Otero añadió que los ejemplos arriba aludidos representan la descentralización lineal que equivale a la desburocratización del Instituto. Es preciso poner en marcha una nueva etapa de la descentralización que definió como "sustantiva" y que requiere como primera medida que



se reconozca a las Regiones como clientes internos. La descentralización sustantiva debería estar sustentada en los siguientes avances: a. empoderamiento de unidades; b. empresarización de actividades estratégicas; c. creación de empresas productivas; d. asignación de un nuevo rol al tema de la capacitación tanto hacia adentro como hacia fuera del Instituto; conformación de una masa crítica que aborde con mayor efectividad las nuevas demandas de la agenda regional.

En este contexto, el señor Otero finalizó su exposición manifestando que este esfuerzo que realiza el IICA, constituye un proceso de aproximaciones sucesivas, en el que los resultados serán de mayor importancia, cuanto mayor sea el compromiso de las partes involucradas. La sinergia de la descentralización sustantiva con un efectivo proceso de articulación institucional son los elementos claves para sentar las bases de un IICA referente de talla internacional.

## **II.2.2 PANEL DE DISCUSIÓN SOBRE LOS TEMAS EXPUESTOS**

Posterior a esta presentación se abrió una ronda de preguntas y comentarios, las que se focalizaron en los aspectos que se describen a continuación.

Existió consenso en que la mayor parte de los profesionales no cuentan con los conocimientos para hacer frente a las nuevas demandas, lo que sugiere que se hace necesario realizar un especial esfuerzo de capacitación y actualización a los nuevos temas del personal del Instituto, así como a la identificación de nuevos técnicos, de modo de llenar este vacío institucional.

En términos de la descentralización, comentó Fernando del Risco, este es un proceso que ha venido progresando; no obstante reconoció que hay aspectos que pueden ser tomados en cuenta como lo es, por ejemplo, la descentralización en la administración del Personal Profesional Local. Propuso hacer de México el Centro de Capacitación en Sanidad Agropecuaria, y de esta manera utilizar las capacidades y experiencias de este país. Este tipo de iniciativas conducidas correctamente, constituyen parte de las acciones orientadas a buscar eficiencia y efectividad en el uso de los recursos regionales, en un contexto en que los mismos son cada vez más escasos. Por otro lado, debe reconocerse la mayor autonomía alcanzada por las ACTs, a la vez de identificar aquellos nexos que deberán ser reforzados.

Otros comentarios abordaron el punto del análisis del Desarrollo Alternativo, tema que requiere de mayor reflexión para su abordaje por su complejidad. Así también, lo relativo a la falta de recursos calificados en este campo. Debe hacerse en este caso, un análisis del mínimo de demandas profesionales que este tema representa para la institución, aspecto que debe quedar reflejado en el próximo PMP.

Como propuesta para intensificar las vinculaciones entre los Centros Regionales, se sugirió desarrollar un conjunto de responsabilidades mutuas, en el marco del Consejo de Directores de Centros Regionales, instrumento fundamental para lograr los objetivos de articulación entre éstos.

En cuanto al tema de Recursos Humanos, se enfatizó la necesidad de mejorar el concepto de evaluación y administración de talentos. En relación a los aspectos de finanzas se señaló que debe hacerse análisis de política en los países y desarrollar estrategias de sobrevivencia, como medidas complementarias a las ya tomadas por el Instituto en materia de flexibilidad del sistema de remuneraciones, la eliminación de nuevos nombramientos regulares y otros aspectos que fueron discutidos anteriormente en este documento.

Victor del Angel enfatizó la importancia de diseñar propuestas que permitan ayudar a la Gerencia Técnica a contribuir de manera más efectiva a desarrollar acciones que propicien la convergencia y la articulación técnico-temática.

Se indicó también que una de las áreas en las cuales hay que redoblar esfuerzos la constituye la de perfeccionar el componente de comunicación dentro del IICA.

Se manifestó también que no se debe perder de vista que la transformación del IICA es un proceso en el cual se tiene una doble responsabilidad, hacia el interior del Instituto y hacia los países. Se ve en este proceso una ausencia del componente de Investigación y Desarrollo. Debería crearse un grupo de trabajo que recoja experiencias y modelos exitosos en los países. Por otra parte este proceso debe visualizarse con tres componentes principales:

- a. Internalizar la necesidad de cambio, acompañada de decisiones al más alto nivel político;
- b. Crear la visión de este proceso;
- c. Ejecutar sin demora las acciones diseñadas

Este proceso debería ser convenientemente documentado de manera que pueda servir para inducir y apoyar a los países en sus procesos de transformación de las instituciones afines.

Se aludió, por otra parte, al proyecto que impulsa la Dirección General en la formación de un Centro de Video Conferencias, conjuntamente con la Universidad Texas & M. En el marco de esta iniciativa se hace necesario identificar la existencia de este tipo de centros o facilidades informáticas en los países que permitan acelerar este proceso.

Edgardo Moscardi por su parte, expresó que el documento "Orientaciones para el trabajo técnico del Instituto y el papel de la Gerencia Técnica", no se aleja mucho de la mentalidad centralizada, por cuanto se insiste en hacer una división de responsabilidades de las Areas de Concentración Técnica de la Sede, con respecto a las ACTs y Centros Regionales. Este tema se ha discutido ampliamente desde el inicio del proceso y parecía que había sido superado.

El Director de Recursos Humanos, conminó a los asistentes a esta reunión a pronunciarse acerca de los alcances del proceso de descentralización para las funciones que cumplen las ACTs.

Al respecto hubo consenso en que si bien había hay más libertad y flexibilidad en las ACTs, hace falta una comunicación más fluida que permita recibir insumos de la Sede Central y explicitar mejor el apoyo técnico. Otro aspecto positivo de cambio lo constituye las oportunidades de participación que se han abierto en esta administración. Además, que a la actual administración le ha tocado la oportunidad de enfrentar un contexto de cambios globales profundos, de gran apertura, pero también de restricciones financieras y disminución en las capacidades técnicas, lo que ha impuesto límites que disminuyen la capacidad de respuesta frente a las nuevas demandas de los países. Adicionalmente, se reconoció que los roles diferenciados aun no han encontrado su punto de maduración.

Sobre estos puntos, el Director de PROCIANDINO señaló que en los últimos años la misión de PROCIANDINO se ha venido cumpliendo con mayor eficiencia dada la mejor articulación e inserción que se da con las oficinas a partir de la nueva dimensión regional. Por otro lado, el PROCIANDINO se relaciona con instituciones obsoletas y desfinanciadas, por lo que este proceso que se gesta al interior del IICA permite desarrollar experiencias que pueden luego ser puestas a disposición de los países.

Jaime Viñas expresó que la Sede Central espera que las ACTs envíen iniciativas a la Sede y que éstas serán parte de los insumos que la Sede necesita para ir definiendo los nuevos lineamientos de política.

### **II.2.3. EXPERIENCIAS DE LA ACT DE ECUADOR EN EL AREA ADMINISTRATIVA**

Expositora: Susana Zumárraga, Administradora de la ACT de Ecuador

En el marco de los procesos de cambio que vive el IICA, y que tocan a la Institución en su conjunto, la señora Zumárraga enfocó su intervención en términos del derrotero seguido, las experiencias y resultados obtenidos, así como las dificultades encontradas en el marco de la modernización administrativa del IICA en el Ecuador.

El proceso se inicia a partir de la implementación de la política gerencial ampliamente participativa, impulsada por la Administración del Dr. Aquino. La puesta en marcha de esta doctrina institucional representó descubrir condiciones y habilidades no utilizadas hasta entonces por el personal del ACT del Ecuador. Adicionalmente, se produce una mayor identificación de su personal, lo que redundó en una mística de trabajo, caracterizada por una mayor entrega y colaboración en innovaciones que posibilitarían hacer más eficientes los roles de la Administración de la ACT. De la labor desarrollada por el Grupo de Trabajo Operativo de la Administración de la ACT Ecuador se han obtenido, entre los productos tangibles, un Manual de Administración en el que se hace una síntesis de las normas y procedimientos internos requeridos para el servicio administrativo. Otro producto lo constituye el Plan de Trabajo de la Administración. En este documento se señalan los objetivos, metas y estrategias para el desarrollo de la Unidad de Administración en los años 1997-1998, instrumento de importancia por cuanto a partir de su instrumentación se ha logrado la formación de grupos de trabajo para el análisis y automatización de los procesos más críticos.

Todas estas actividades han sido acompañadas de un Programa de Evaluación formativa del personal de apoyo, a objeto de contar con los elementos substanciales que permitan elaborar el Plan de Capacitación.

Esta presentación tuvo una favorable acogida por parte de los participantes de la reunión, quienes en sus comentarios se abocaron a relevar los alcances de esta iniciativa, además de mostrarse genuinamente interesados en la replicación de esta experiencia en sus respectivas unidades.

#### **II.2.4. PRESENTACIÓN DE EXPERIENCIAS DE MEJORAMIENTO DE ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL Y REFLEXIONES ACERCA DE SUS POSIBLES APLICACIONES PARA EL INSTITUTO.**

Lo que a continuación se presenta es una recopilación de información de organizaciones de ámbitos de trabajo totalmente diferentes al Instituto, con el objeto de analizar sus procesos de cambio y articulación operativa, y derivar posibles inferencias hacia la realidad institucional. Esta acción se considera importante para apoyar el desarrollo de la capacidad de pensamiento estratégico del Instituto.

- **LOS CASOS DE LA EMPRESA ROYAL DUTCH SHELL Y AMERICAN AIRLINES**

Expositor: Benjamín Jara, Representante de la ACT en Bolivia

Benjamín Jara inició su intervención describiendo en primer lugar las características de excelencia y condiciones organizativas de la empresa *Royal Dutch Shell*. Indicó que, a pesar de su liderazgo en el mundo y sorprendente generación de utilidades del orden de 12.400 millones de dólares anuales, la empresa se autoevalúa como poco agresiva, lineal y escasa en imaginación, mostrando de esta forma la toma de conciencia de la situación propia y su compromiso de ingresar en un proceso de cambio y adecuación a las nuevas demandas y retos, y evitando el caer en una inercia como consecuencia de la abundancia de sus recursos. En este proceso dinámico de renovación, sus focos de atención están puestos en la modificación de los siguientes vicios de la organización: el burocratismo, la visión hacia dentro de la empresa, la conducta complaciente y autosatisfecha, la arrogancia, la mentalidad tecnocéntrica y la insuficiencia emprendedora.

Como contrapartida a esta situación, la empresa ha identificado las áreas sobre las cuales concentra su proceso de transformación: estilo de liderazgo, comportamientos y marcos mentales de su personal. Por otra parte, refuerza sus atributos organizacionales que son los que le han representado ocupar un sitio de liderazgo dentro de la industria petroquímica a nivel mundial.

Jara también narró el caso de la empresa *American Airlines* (AA). Lo más relevante en este caso es que esta empresa ha establecido alianzas estratégicas con otras empresas proveedoras o clientes de servicios, que involucran adquisición de acciones en las mismas. De esta manera, AA participa en las actividades empresariales de sus clientes y

proveedores, como accionista, lo cual le facilita tener contacto muy cercano de sus operaciones, necesidades y potencial de desarrollo, mejora sus relaciones con los mismos, y le reditúa ganancias de inversiones en campos afines.

- **LOS CASOS DE LAS EMPRESAS 3M Y PEAT MARWICK**

Expositor: Luis Ampuero, Especialista Regional en Proyectos del CReA.

Al igual que en la presentación anterior, Luis Ampuero hizo una breve descripción de las características organizativas y operativas de la empresa *3M*, destacándose el profundo grado de descentralización y su excepcional capacidad de innovación. Estas condiciones le han permitido producir 60.000 productos, distribuidas en 42 divisiones de productos. Su Sede Central, localizada en Saint Paul, Minnesota, tiene un papel importante en asistencia técnica permanente y capacitación continua del personal, definición de políticas, evaluación financiera periódica, e injerencia en todas las decisiones de contratación o despido de personal. El papel de la Sede Regional es el de apoyo y supervisión permanente de todas las sucursales nacionales ubicadas en su territorio, mientras que el de las unidades a nivel de país es el de autonomía operativa, en el marco de las políticas y lineamientos establecidos en los niveles superiores. Un aspecto relevante en la estructura y gestión de la empresa radica en la exigencia hacia sus cuadros técnicos así como la movilidad de sus cuadros gerenciales en los países. Otro de los aspectos claves de la organización de la empresa lo define la importancia que ésta otorga a la comunicación con los países y las Gerencias Regionales. El proceso de actualización y capacitación tanto a los empleados como a los cuadros gerenciales es dinámico y tiene un carácter permanente.

También fueron revisadas las características de los estilos de gerencia y operativos de la empresa *Peat Marwick*, destacándose el hecho de que su funcionamiento a nivel mundial está basado en un sistema de franquicias y buena parte de su éxito se basa en la excelencia y honestidad profesional de quienes les representan en cada país, así como la actualización permanente de sus profesionales. La Sede Central, en Amsterdam, ejerce las funciones claves de definir políticas y armonizar procedimientos. La Unidad Regional en Miami cumple la función esencial de apoyar a las oficinas nacionales en materia de capacitación. Las unidades nacionales son empresas independientes, operando dentro de los lineamientos definidos a nivel central.

## **II.2.5. GRUPOS DE TRABAJO**

La dinámica fundamental de los Grupos de Trabajo fue la de la identificación de obstáculos y la propuesta de soluciones a los mismos. Así se sugirió que cada grupo identificara diez (10) obstáculos que dificultan la articulación del Instituto entre sus niveles central, regional y nacional. De igual forma se pidió que estos grupos propusieran diez (10) soluciones de aplicación inmediata para mejorar la articulación existente. En la práctica, existió la flexibilidad para cada grupo realizara su trabajo de acuerdo a su propio criterio, pero sin obviar el tema central de la articulación institucional.

Previo a la presentación de los resultados de los grupos de trabajo, se hizo presente el Director General de la Institución, Dr. Carlos Aquino, para participar en la reunión. El Director del Centro Regional Andino, Dr. Manuel Otero, expresó a nombre de los participantes la bienvenida al Director General y su complacencia personal por su presencia. También intervino, Luis Ampuero del CReA para explicar al Director General la dinámica del trabajo que hasta entonces se desarrollaba.

A continuación se presenta una síntesis de los resultados de los tres grupos de trabajo:

### GRUPO 1.

El relator del Grupo 1 explicó que su agrupación había enfocado la problemática de la articulación a través de áreas temáticas y por niveles central-regional-nacional del Instituto, y cuyas propuestas se muestran en el cuadro adjunto:

Áreas de Acción Institucional	Sede Central	Centros Regionales	ACTs
1. Desarrollo Conceptual y Metodológico	Sistematización y estandarización de metodología para estudios de mercados.  Desarrollo de pautas para programas de capacitación	Promoción de estudios/talleres para profundizar los temas de competitividad, normas internacionales de comercio y calidad, análisis de riego, sanidad agropecuaria, etc.	Análisis de políticas e instrumentos para nuevo relacionamiento sector público sector privado.
2. Asistencia Técnica	Desarrollo, mejora y estandarización de metodología de información agropecuaria (SIAPA)	Asesoría en análisis de efectos de políticas macroeconómicas y sectoriales sobre agricultura.  Capacitación en negociaciones internacionales.  Desarrollo Red Regional del Sistema de información	Asesoría en tecnología agrícola, análisis de mercado, desarrollo rural, etc.  Diseño, seguimiento y evaluación de políticas agrícolas.
3. Documentación de Experiencias Pertinentes	Preparación y asistencia en uso de metodología para documentar experiencias nacionales y regionales.	Desarrollo de propuestas de para mejorar captación de recursos externos en ejecución de proyectos IICA.	Desarrollo componentes país. Sistema de Información y análisis de mercado.

Para finalizar, el Grupo 1 señaló la importancia de promover el desarrollo de un trabajo hacia adentro en lo que se refiere a actividades de articulación, y hacia afuera el trabajo en lo relacionado a lo conceptual y metodológico, a fin de que el Instituto pueda cumplir oportuna y efectivamente con el mandato de los países en el hemisferio.

## GRUPO 2

El relator del Grupo 2 expresó que el análisis de la articulación fue abordado a través de cuatro (4) áreas de concentración y cuatro (4) instrumentos de cooperación. Señaló además que su grupo había concluido además en la necesidad de: fortalecer el desarrollo de la investigación técnica y los recursos humanos; mejorar la captación de recursos financieros externos; y ampliar el ámbito de acción institucional a instituciones no públicas. A continuación un resumen de las sugerencias (S) frente a los problemas (P) identificados por este grupo de trabajo:

Áreas de concentración	Desarrollo Institucional, Infraestructura, y de Sistemas	Desarrollo de Recursos Humanos	Transferencia de Tecnología y Experiencias	Comunicación y difusión de Información
Políticas y Comercio	<p>(P): Nuevo entorno mundial: globalización, apertura, integración, innovación tecnológica acelerada, que sobrepasa la capacidad del Instituto</p> <p>(S): Formación de Grupo de Trabajo con personal del Instituto y externo para atender demanda</p>	<p>(P): Falta de perfil adecuado a nuevas demandas de los países</p> <p>(S) Programa de adecuación de recursos humanos al perfil requerido</p>		<p>(P) Información dispersa, no comparable, escasa y de difícil manejo</p> <p>(S) Asociarse a servicios de Instituciones y empresas para crear y actualizar base de datos, con supervisión IICA (Nacional, Regional y Hemisférica).</p>
Innovación Tecnológica	<p>(P): Necesidad de análisis, recursos humanos y financieros para mejorar la tecnología en la región hemisférica</p> <p>(S): Aplicación de lineamientos y estrategia de algunos proyectos regionales (PROCIANDINO) a otros programas</p>	<p>(P) Falta de Programa de Capacitación</p> <p>(S) Desarrollar programas de capacitación y capacitar a capacitadores.</p>	<p>(P): Existe información sobre adecuación, generación y transferencia de tecnología rica pero dispersa.</p> <p>(S) Generar material especializado para difusión y capacitación</p>	

Áreas de concentración	Desarrollo Institucional, Infraestructura, y de Sistemas	Desarrollo de Recursos Humanos	Transferencia de Tecnología y Experiencias	Comunicación y difusión de Información
Sanidad Agropecuaria	(S)Urge integrar subsistemas de Programas de Sanidad (Regional y Nacional)	(S) Incorporación de recursos humanos especializados	(S) Fortalecer los Foros Regionales de Sanidad (FASA)	(S) Refuerzo del SANINET.
Modernización Sostenible de Sistemas Agroproductivos y Agroindustriales	(S) Desarrollo de Organización para la nueva Institucionalidad (Regional, nacional):  Conceptualización en el campo del Desarrollo Rural	(S) Desarrollo de programas de capacitación en gestión de microempresas.	(S) Articulación de cadenas agroalimentarias y agroindustria rural.	

P: Problema

S: Sugerencia

El relator del Grupo 2, expresó que en el ejercicio realizado, se relacionan cuatro áreas de concentración con los instrumentos de cooperación. Además expresó como punto focal, la necesidad de realizar investigación técnica, desarrollar los recursos humanos, conseguir recursos financieros y ampliar el ámbito de acción institucional a instituciones no públicas. Surge también, indica, el claro imperativo de integrar los subsistemas de sanidad agropecuaria.

### GRUPO 3

El trabajo del Grupo 3 en el tema de la articulación fue trabajado en cinco (5) áreas y en cinco (5) rubros divididos por temas, actores, actividades, limitaciones y cronograma de ejecución de las acciones. Tres fueron los temas que este grupo priorizó: competitividad, pobreza y recursos naturales, como a continuación se muestran en los cuadros 1 al 3:



Cuadro 1

Áreas	Competitividad	Actores	Acción	Restricción	Fecha ejecución
Información	SIAPA-Agriforo. Identificación y transferencia. Centros de Excelencia vía Internet	Sede Central, Centro Regional.	Transformación horizontal, capacitación	Recursos humanos.	97-98
Estudios	Visión 2020. Transf-Ext. Competitividad por productos promisorios. Enfoque cadenas agroalimentarias.	Sede Central, Centro Regional. ACTs.	Taller, Estudios	Recursos Humanos	Nov 97
Capacitación	Paquete relacionado con OMC-ALCA Capacitación avanzada en análisis riesgo, sanidad animal Nivelación, Conceptualización	Sede Central, Centro Regional, ACTs. Sede Central, Centro Regional.  Sede Central, Centro Regional	Capacitación	Coordinación  Tiempo	98  98
Asesoría	Vinculación CAN/MERCOSUR	Centro Regional, CIDAÉ			
Intermediación	SANINET Caribe CAM Desarrollo organizacional de gremios por región y país Red de Innovación Técnica	Centro Regional, ACTs Sede Central, Centro Regional Sede Central, Centro Regional	Transformación horizontal  Doc. propuesta	Recursos económicos  Tiempo	  Abril 98

Cuadro 2

Áreas	Pobreza	Actores	Acción	Restricción	Fecha de ejecución
Información	Inventario de proyectos, ONGs e instituciones que trabajan el tema.  Sistematización de Experiencias en Desarrollo Rural	Centro Regional, ACTs Centro Regional, ACTs	Información, Difusión y Transferencia	Recursos humanos Recursos económicos  Recursos humanos Proyectos	  98
Estudios	Modelos de lucha contra la pobreza rural	Sede Central, Centro Regional, ACTs	MC y Metodología	Información	97 y 98
Capacitación	Creación REDAR-CARIBE	Centro Regional	Transf. Plan búsqueda de recursos	Recursos económicos	97

Cuadro 3

Áreas	Recursos Naturales	Actores	Acción	Restricción	Fecha de ejecución
Información	Sistema de Información en Desarrollo Sostenible (Laderas Andinas, indicadores)	Sede Central, Centro Regional	Diseño y validación	Recursos Humanos Recursos económicos	98
Estudios y Capacitación	Modelos de Desarrollo Sostenible Espacial (Ventanas)	Sede Central, Centro Regional, ACTs	Validar Taller de Capacitación	Recursos económicos	97 y 98
Asesoría e Intermediación	Producción Comercial de Recursos Genéticos Nativos Andinos	Centro Regional, ACTs PROCIS	Proyectos, inversiones		Dic.97

El relator del Grupo 3 finalizó su participación señalando que para el caso de todos los componentes se considera necesario definir una estrategia institucional para la captación de recursos financieros.

Para el caso de todos los componentes se considera necesario definir una estrategia institucional para la captación de recursos financieros.

Una vez concluidas las exposiciones de los tres grupos de trabajo, el Director General preguntó a los asistentes sobre la opinión que tenían del proceso de descentralización en general y del Centro Regional Andino, en particular.

De un modo general, Representantes y Especialistas Regionales calificaron al proceso de modernización de la Institución como un hecho concreto y positivo, a la luz de la dinámica que imprimen los veloces cambios que se producen en el nuevo contexto.

En relación al CReA, los Representantes enfatizaron que uno de los aspectos claves para el proceso de desarrollo y consolidación del Centro, fue que desde un comienzo todos asumieron el compromiso de ser socios y accionistas de la estrategia regional, participando en los procesos decisorios.

Ha habido avances importantes en cuanto a la capacidad de las ACTs y Centros Regionales para tomar decisiones en aspectos de su exclusiva competencia. El proceso de cambio creó instancias de autocapacitación y además, generó condiciones de flexibilidad que facilitan la capacidad de respuesta a circunstancias y demandas, mejorando con ello la eficacia y la eficiencia en diferentes niveles.

El Director del PROCIANDINO expresó que con la creación del Centro Regional Andino hay mayores posibilidades de inserción de los proyectos regionales con los niveles nacionales y, también, horizontalmente, entre los proyectos regionales. Además, la mayor integración de las ACTs propició la aparición de iniciativas binacionales.

Por otra parte, se indicó que el proceso de descentralización permitió construir una nueva dimensión regional de la cooperación técnica. Se fortaleció la visión regional y se mejoró la atención de áreas prioritarias. El empoderamiento de los ACTs dinamizó los procesos de cooperación técnica que brinda el IICA. Además, se rompieron barreras impuestas por la burocratización, todo lo cual creó un ambiente de mejor comprensión y acercamiento a los problemas que tienen las ACTs.

Los pasos siguientes tendrán que focalizarse en el redimensionamiento de la cooperación en la Región.

Hernando Riveros del PRODAR destacó que en relación con el proyecto en el que participa, se han producido hechos relevantes, como lo son el acercamiento a las ACTs y la apertura de facilidades para la identificación de otras iniciativas regionales.

Se manifestó también que como parte de los aspectos positivos para el Centro Regional, está el hecho de que su presencia ha permitido organizar con más propiedad y capacidad eventos de importancia para los países, lo que ha mejorado la imagen institucional y ha establecido un referente ventajoso para los países.

El Director General comentó que acaba de regresar del Foro Iberoamericano, evento realizado en Venezuela y que tuvo la participación de representantes de España y Portugal. Llama la atención sobre lo que representa la perspectiva que se tiene dentro de la institución y la que tienen personas y organizaciones fuera de ella. En este sentido expresó que los Ministros presentes en este evento, manifestaron que querían que IICA junto con otras organizaciones asumieran la Secretaría relacionada con el campo agrícola en la iniciativa del ALCA, adquiriendo esta demanda la connotación de mandato para la Institución.

Hizo posteriormente comentarios respecto a la importancia de la articulación interinstitucional y destacó sus condicionantes, los esfuerzos necesarios para llevarla a cabo y los resultados esperados de este proceso. Informó además, que próximamente se iniciarían las gestiones ante los países para la conformación del Fondo Patrimonial.

Mario Infante procedió a hacer entrega en la persona del Director General, una placa de reconocimiento de la Presidencia del Ecuador al IICA, por el aporte técnico al Desarrollo Rural Sostenible, orientado a las comunidades campesinas indígenas. Infante destacó, que las políticas y estrategias diseñadas por la Institución en esta área de trabajo, han sido asumidas por el actual Gobierno del Ecuador como Política de Estado.

Al concluir la Plenaria, el Director General reconoció y felicitó a las ACTs y Centro Regional Andino por el papel desempeñado y los esfuerzos realizados en este proceso de cambio y modernización institucional.

### **IL3 MODULO 3: POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO DEL CReA**

El objetivo del Módulo fue presentar, analizar e intercambiar nuevas propuestas de posibles proyectos en curso con el objeto de evaluar alternativas de expansión, redefinición y actualización de planes de acción.

#### **IL3.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS**

- **EL REGIONALISMO ABIERTO Y SU IMPACTO EN LAS ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN TÉCNICA.**

Expositor: Manuel Otero, Director del Centro Regional Andino.

Manuel Otero inició su presentación refiriéndose a la prioridad otorgada por los países a los procesos de apertura, así como la necesidad de la integración de éstos en bloques económicos a efectos de generar, vía economías de escala, una mayor competitividad para aumentar las posibilidades de inserción en los mercados internacionales. Si bien los procesos integracionistas no son en si mismos un hecho novedoso, el aspecto distintivo es que dichos procesos en la actualidad, son un medio y no un fin, para competir en el marco de la globalización. Así surge el concepto acuñado por CEPAL de Regionalismo Abierto, en donde el mejor exponente lo constituye el MERCOSUR. Otro elemento distintivo de esta nueva ola integracionista es su carácter dinámico en donde un país, por ejemplo México forma parte del TLC, ha intensificado fuertes acercamientos con Centro América, es miembro activo del G3, ha suscrito varios acuerdos bilaterales con países de dentro y fuera de la región, y tiene sólidos vínculos comerciales con UE y Japón.

Otero planteó que son muchas las implicancias de este fenómeno sobre las estrategias regionales del IICA. Para el caso específico del CReA planteo las siguientes:

1. Se percibe un agotamiento de los modelos tradicionales de los proyectos regionales que por definición debían satisfacer las necesidades de la totalidad de los países miembros. Cada vez va a ser más difícil encontrar ese mínimo común denominador, hecho que se agrava por la escasez de recursos.

2. Adquieren notoriedad en la agenda regional, nuevos temas, que como el caso del Desarrollo Alternativo tiene 3 dolientes específicos como son Bolivia, Colombia y Perú.
3. El tema del desarrollo fronterizo va ser cada vez más importante como lo revelan las experiencias exitosas del Programa Binacional Chile-Perú para mosca de la fruta, y la reciente experiencia entre Venezuela y Colombia en la zona de San Cristobal.
4. Estas iniciativas entre dos o más o más países difícilmente respetarán los límites administrativos y rígidos en que el Instituto se ha regionalizado. Esto refuerza la importancia de las acciones interregionales que deberán ser discutidas en el ámbito del Consejo de Directores Regionales.
5. El acercamiento en curso entre Centroamérica y el Caribe pone en evidencia la necesidad de acelerar la identificación de acciones de interés recíproco entre la zonas andina y sur.
6. Chelston Brathwaite comentó que, dados los intereses mancomunados, esto genera grandes posibilidades para el desarrollo de vínculos provechosos entre las naciones caribeñas y países como Colombia y Venezuela.

- **LINEAMIENTOS DE APROXIMACIÓN IICA-COMUNIDAD ANDINA.**

Expositor: Fernando Larios, Coordinador Técnico (a.i.) del Centro Regional Andino.

El proceso de integración subregional gestado por los países del Grupo Andino desde 1969, explicó Fernando Larios, se vio gravemente amenazado por el retiro de Perú. Entre abril y junio de 1997 se alcanzaron acuerdos satisfactorios entre los países, incluidos el Perú, que permiten continuar con esta iniciativa, bajo el nombre de Comunidad Andina de Naciones (CAN).

Larios pasó a explicar también las condiciones del Protocolo Modificador del Acuerdo de Cartagena, que son las que rigen a la Comunidad y las atribuciones de su órgano máximo. Describió asimismo la relación existente entre el IICA y la anterior Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC), haciendo énfasis en las áreas en las cuales se desarrollan acciones de cooperación técnica conjunta. No obstante las instancias formales de este acuerdo, la relación entre estos organismos ha sido muy restringida. Es a partir de la creación del Centro Regional Andino que se inicia nuevamente un proceso de aproximación entre estas entidades.

Entre algunos de los aspectos que han gravitado negativamente en la relación IICA-JUNAC figuran: diferencias en intereses y prioridades de sus programas; escasa coincidencia en temas agrícolas; relación de competencia en contra de la cooperación; y la marcada centralización de las relaciones en el Departamento Agropecuario de la JUNAC.

Frente a esta situación se hace necesario definir una nueva estrategia en la relación entre el IICA y la CAN, en virtud de compartir un mismo espacio geográfico y el imperativo de potenciar al máximo las acciones conjuntas sobre principios de complementariedad.

Con estos elementos de juicio, Larios describió los componentes que deben ser incluidos en un nuevo protocolo de cooperación, en el cual debe señalarse de manera clara las áreas de competencia, las áreas de complementariedad, la utilización de los recursos, la adecuación a la agenda hemisférica y la definición de roles, principalmente. Luego, mencionó los temas que podrían generar los puntos de aproximación. Finalmente, aludió a los mecanismos para institucionalizar la nueva relación; la necesidad de alcanzar un acuerdo IICA-CAN al más alto nivel y bajo nuevas orientaciones, así como la estrategia para la consecución de recursos de la Unión Europea (UE).

La discusión abierta posteriormente, aludió a si esta nueva coyuntura significaba contar con un interlocutor con capacidad para tomar decisiones políticas, como puede ser un Consejo de Ministros al estilo de CORECA. Asimismo, se señaló que el momento era estratégico para plantear una nueva relación con la CAN, y que ello dependía en gran medida de los resultados que el IICA podía lograr con su proceso de cambio. Se mencionó también, como aspecto estratégico, la necesidad de elaborar propuestas novedosas. En este sentido, está el tema de MERCOSUR-CAN.

Fernando Larios explicó que, para la mayoría de las interrogantes planteadas en torno a este tema no se tienen todas las respuestas todavía, por cuanto ni siquiera se sabe cual será la nueva estructura organizacional de la Secretaría Técnica de la CAN. Puso énfasis también en la importancia del trabajo de lobby con la UE para explicar la naturaleza del trabajo del IICA y de los beneficios para los países andinos del fortalecimiento del trabajo conjunto IICA-CAN.

Jorge Caro, acotó que dentro de las cuatro direcciones de la nueva Secretaría de la CAN, habrá una que maneje las bandas de precios. En esta área es posible visualizar una unidad de apoyo a las negociaciones MERCOSUR-CAN. Aludió también a la importancia del papel que pueden jugar las ACTs con la CAN, dada su estrecha relación con los Ministerios de Agricultura. Otro elemento importante lo constituyen los relacionamientos que se alcancen con los gremios. Surge entonces la necesidad de proponer una Organización Gremial Agraria Andina. Esta propuesta puede llevarse al organismo de cooperación de España, acompañado de la CAN, y cuyo objetivo debe ser la institucionalización de la organización gremial agroalimentaria andina.

Chelston Brathwaite, señaló que las experiencias del CORECA y del Caribe indican que debe hacerse un análisis de las instancias y de las organizaciones que participan del sector agrícola en la Región Andina, complementado con el seguimiento a la agenda regional. También sugirió la importancia de evitar proponer la creación de organismos o instituciones que no operen de manera efectiva y que su funcionamiento demanden un presupuesto oneroso.

Finalmente Larios puntualizó que el desafío es establecer un mejor diálogo, de tal manera que se reconozcan las ventajas de la cooperación con el IICA. En el mismo sentido se establece la necesidad de contar con recursos externos para esta cooperación.

• **GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CAMBIO: HACIA UNA NUEVA LÍNEA DE COOPERACIÓN TÉCNICA EN LA REGIÓN ANDINA.**

Expositores: Benjamín Jara y Luis Ampuero.

Benjamín Jara inició su presentación explicando que esta propuesta se relaciona con el modelo puesto en vigencia por la ACT Bolivia para trabajar con Recursos Cuota en un solo proyecto multiprogramático. El mismo se adecuó a las prioridades del país expresadas en la decisión política al más alto nivel de impulsar la Transformación del Agro Boliviano, prioridad que se mantendrá con el nuevo gobierno.

Puso énfasis en que la *Gestión Estratégica para el Cambio* constituye un enfoque nuevo que parte de la base que solo a través de un cambio radical en el recurso humano se viabilizará la transformación del agro nacional. Esto implica modificar las actitudes, relaciones y estructura de la sociedad civil. En este sentido, se parte de una situación de ingobernabilidad, en donde la mayor parte de las demandas no atendidas desembocan en situaciones de conflicto que alteran la institucionalidad y la estabilidad social. En este nuevo modelo se establece una propuesta de mayor participación y articulación de los actores, con énfasis en la atención al problema de la pobreza y al medio ambiente. Se establece a partir de este modelo el concepto de autonomía Integrada en el que se definen nuevos roles y mayor participación para sus actores, con nuevas organizaciones emergiendo en el escenario agrícola e institucional nacional, buscando empoderamiento, integración y articulación.

Para la puesta en ejecución de este nuevo modelo es necesario impulsar transformaciones estructurales, lo que abre nuevas oportunidades de cooperación para el IICA, en análisis estratégico e institucional, con un nuevo enfoque en el tema de la capacitación.

Luis Ampuero manifestó, en su presentación sobre el mismo tema, que el modelo que se propone tiene su fundamento en la imagen visionaria construida sobre la capacidad del ser humano como ser social que debe ser protagonista de su propia transformación. Que a partir de éste, la visión de futuro establece una nueva institucionalidad, con una sociedad más justa, progresista y solidaria. Los valores constituyen el punto de partida de este trabajo, que son los que se identifican con la responsabilidad social hacia los pueblos, la integralidad, la excelencia absoluta, la innovación y la solidaridad y colaboración internacional.

A través de este método de trabajo se busca la transformación de la persona en su integralidad. Este método está instrumentalizado a partir de dos elementos centrales:

a: El Planeamiento estratégico con cinco áreas de trabajo principales:

- pensamiento estratégico
- megatendencias
- apalancamiento

- entorno
- alineamiento

**b. Cambio organizacional**

- actitudes
- dinámicas

Parte de las lecciones aprendidas en esta iniciativa, indican que no se puede dispersar esfuerzos con talleres sueltos, por lo que debe crearse un comité de seguimiento, visualizar el trabajo como un proceso y se debe tener una visión de largo plazo.

Las perspectivas de este proceso es la búsqueda de una nueva institucionalidad, en el contexto de un proceso sostenible, con nuevos recursos humanos y generación de recursos. Este nuevo modelo se transformará en una llave para el IICA, lo que le permitirá apoyar, reforzar y acompañar proceso de cambios.

• **PROYECTO HEMISFÉRICO DE CAPACITACIÓN AGRÍCOLA SHICA**

Expositor: Rafael Quevedo, Representante del SHICA

Rafael Quevedo explicó que dicho proyecto se creó bajo acuerdo del IICA y el Gobierno de Venezuela y que se encuentra en una etapa en que se realizan tareas de naturaleza fundacional. Como primeras acciones en el marco de este proyecto, está la identificación de las ofertas de capacitación, a la vez que está dando comienzo la definición de las demandas en esta área. Entre otros avance está el Proyecto e Red Hemisférica Virtual de Capacitación, dicha propuesta ha sido alimentada a partir de un catálogo o inventario de capacitación por países. Destacó, asimismo, las iniciativas para contar con un fondo que permita realizar actividades por país, en los cuales los costos serían compartidos. Indicó que siete países sudamericanos ya se encuentran participando de la Red, además de que este proyecto ha sido promocionado en diferentes escenarios. El proyecto tiene como finalidad promover, estimular, gestionar, organizar y articular eventos de capacitación.

Una vez concluidas estas exposiciones, el Director General preguntó a Luis Ampuero, a qué atribuía que la ACT de Bolivia y El Salvador se hayan incorporado de lleno a este proceso innovador. ¿Cuáles son las características de estos Representantes que han participado del nacimiento de la idea?

Benjamín Jara manifestó, que uno de los aspectos que ha favorecido este proceso es que Bolivia es hoy un país volcado al cambio y, por esa razón, se generan demandas de las instituciones para ser protagonistas del proceso de cambio. Se ha trabajado con instituciones militares, religiosas, administrativas, financieras, etc.

El Director General acotó que el factor determinante es la persona. En estas dos ACT ha habido una actitud de apertura frente a condiciones en que los resultados no son tangibles. Sugiere documentar la experiencia de tal manera de colocarla a disposición de otras instituciones. En otro orden, informa que respecto a la iniciativa del Sistema de



Teleconferencias, ya se tiene la aprobación del gobierno de México; se firmó el acuerdo con la Universidad de Texas & M, iniciativa que se articulará a otros países como son los casos de EEUU, Costa Rica, Venezuela, Barbados y Chile. El Dr. Aquino señaló también que en pocos días las ACTs y los Centros regionales recibirán una guía para uniformar los contenidos de las presentaciones de los Ministros en la próxima JIA. También, puso en conocimiento de los participantes que se ha recibido una petición del Ministro de Agricultura de Colombia para que funcionarios de ese país reciban un curso de capacitación sobre negociaciones agrícolas.

**Gerardo Escudero, Director de Relaciones Externas, Comunicación y Mercadeo,** comentó algunos cambios profundos que ocurrirán en la JIA que asumirá un perfil más político y una vigencia más permanente. También adelantó otras iniciativas referidas a la vinculación a la Secretaría Técnica de ALCA; la mayor coordinación con OEA en la temática del Desarrollo Sostenible; el nuevo énfasis en Sanidad Agropecuaria; y la Red Agroindustrial de las Américas. Indica que los tareas a realizar por el CREA previo a la JIA, serán:

- a. Al Ministro del Area que resulte seleccionado como vocero de los cinco países, para hacer la presentación, deberá orientar la misma en función de los retos y oportunidades para la agricultura de la región, en función del nuevo contexto.
- b. Cada Representante deberá ofrecer el apoyo a los Ministros para el armado de las presentaciones nacionales, tomando como base la siguiente secuencia:
  1. Breve síntesis de los elementos sobresalientes que inciden en el campo de la agricultura (2 pag)
  2. Breve descripción de las principales acciones de política (4pag)
    - competitividad
    - sostenibilidad
    - equidad
    - institucionalidad
  3. Principales retos y oportunidades a nivel (2 pag):
    - Nacional
    - Regional
    - Hemisférico
  4. Elementos para una Agenda (2pag)
    - IICA
    - Organismos Internacionales

5. Comentarios finales (1 pag)

Deberá proponerse 2 o 3 páginas ejecutivas para la presentación, las 11 páginas son para la publicación de las ponencias. El IICA sufragará los costos de boletos aéreos de dos representantes del sector privado por país.

### II.3.2. INFORMES DE ACTs

Los informes que a continuación se presentan están ordenados respetando el orden de intervención de los expositores.

- **VENEZUELA.**

Expositor: Héctor Morales, Representante de la ACT-Venezuela

El informe se inició con una descripción analítica de las condiciones macroeconómicas del país en general y del agro en particular. Destacó las desventajas del sector frente a lo que representa la explotación del petróleo para la economía venezolana. Indicó que los temas centrales para la cooperación técnica son la concertación público-privado, público-público, ejes por donde deben transitar las soluciones a los problemas del agro en el país.

Aludió a las actividades realizadas por la ACT con organismos gremiales y la participación protagónica en el Foro Iberoamericano y las oportunidades de colaboración en las iniciativas fronterizas. En el Estado de Mónaga se ha generado una gran oportunidad para la Institución. En conversaciones con el Gobernador se está negociando un convenio que permitiría captar recursos para la implementación de acciones en desarrollo rural sostenible.

- **PERÚ**

Expositor: Martín Ramírez Blanco, Representante de la ACT-Perú.

Martín Ramírez Blanco hizo referencia a las acciones que el Gobierno peruano realiza en el combate a la pobreza, como estrategia política de alta prioridad. Se refirió también a las condiciones de infraestructura e institucionales que merman las capacidades de competitividad del sector agrícola. Hizo referencia a los proyectos locales y multinacionales que ejecuta la ACT del Perú. Destacó los esfuerzos que se realizan en el marco del Proyecto IICA-GTZ, por su impulso a la investigación agraria y la difusión de enfoques y conceptos integrados, participativos y de género.

- **ECUADOR**

Expositor: Mario Infante, Representante de la ACT-Ecuador

Mario Infante enumeró los componentes de la estrategia de acción participativa que lleva a cabo esa ACT en los campos de comercio, competitividad, pobreza rural, desarrollo sostenible y recursos naturales. Indicó que se ha apoyado la elaboración de un documento que define la estrategia nacional para el sector en el área de

combate a la pobreza y que ha pasado a constituirse en Política de Estado. Hizo una síntesis del marco teórico que sostiene la propuesta de Desarrollo Local Sostenible, indicando entre sus partes más relevantes, la situación de pobreza y marginación de los sectores más vulnerables, los vicios institucionales que han prevalecido en este contexto, y los elementos sobre los cuales el IICA ha basado su apoyo.

- **BOLIVIA: LA CASA DE LA AGRICULTURA BOLIVIANA**

Expositor: Benjamín Jara

Benjamín Jara comenzó relatando los orígenes de esta iniciativa, definió sus objetivos y explicó las características que asume este proyecto, con la participación de otros organismos internacionales e instituciones locales. De esta manera, se espera tener, sobre un espacio físico amplio, un centro especializado en la generación de servicios en áreas estratégicas para la transformación del agro boliviana. Entre otros, cabe mencionar, la creación de un centro de documentación para apoyar a la agricultura sostenible y el desarrollo rural, para la sociedad boliviana en general y para las instituciones públicas y privadas del medio agrícola y rural del país en particular. Bajo una visión más amplia se espera dotar a la ciudad de la Paz de un espacio cultural, para difundir al medio urbano, los nuevos roles de la agricultura y, al mismo tiempo, crear un espacio de inserción del paisaje rural y agrícola en la vida cultural de esta ciudad. A través de un mapa mental, definió y explicó los componentes de este proyecto, a la vez que hizo alcances sobre las perspectivas que se tienen del mismo.

### **IL3.3 PRESENTACIÓN DE INSTRUMENTOS GERENCIALES DE SEGUIMIENTO**

Expositor: Chelston Brathwaite

Chelston Brathwaite presentó los diseños más recientes de formularios sobre Sistema de Seguimiento de Solicitudes de los Centros y ACTs, informes de viajes programados a países de los Centros, y de programación de reuniones y eventos del año. Estos instrumentos son el resultado del análisis de las desventajas que ofrecían los instrumentos anteriores. Se espera con ellos hacer más rápida la comunicación de información, así como hacer también más comprensible y eficiente la información que estos instrumentos transmiten. Se explicó la forma como están estructurados y las ventajas que ofrecen para agilizar la información a nivel institucional.

Se hicieron sugerencias para diseñar instrumentos de información institucional que contengan información actualizada sobre eventos y visitas relevantes que se hagan a la Institución, tanto en la Sede Central, Centros Regionales o ACTs. También, se solicitó que se incorpore información sobre la producción editorial del Instituto, así como de estudios y otras publicaciones que puedan ser de interés.

### **II.3.4. PRESENTACIÓN DE PROYECTOS REGIONALES**

- **LA SANIDAD AGROPECUARIA EN LA REGIÓN ANDINA**

Expositor: **Javier Esparza Duque, Especialista Regional en Sanidad Agropecuaria.**

La presentación partió de una referencia a los objetivos del Proyecto, debidamente enmarcados dentro de la política del IICA y la estrategia del CReA, y orientados a atender las nuevas demandas de los países en los dos campos de la Sanidad Agropecuaria en función de la apertura comercial y la integración.

Se procedió luego a hacer un recuento de los principales actividades desarrolladas a lo largo de 1997 y de aquellas que deberán cumplirse antes del término del año.

En relación con unas y otras, además de las relacionada con el SANINET que serán comentadas con mayor detalle por M. Bedoya, se mencionaron los eventos de capacitación sobre Análisis de Riesgo de Plagas en Salud Animal y las publicaciones correspondientes, los preparativos para un taller análogo sobre ARP en Sanidad Vegetal, la organización del II Foro Andino de Sanidad Agropecuaria, el apoyo a la Reunión del Grupo Técnico de la Conferencia Internacional de Protección Fitosanitaria, la cooperación con los Encuentros de Autoridades Fitosanitarias de las Regiones Andina y Sur, el apoyo a la Reunión Bilateral Chile-Perú sobre Cooperación en Sanidad Agropecuaria y el interés en concretar una similar entre Ecuador y Perú.

Se destacó la importancia de los esfuerzos encaminados a formalizar la participación del IICA en la ejecución de algunos componentes de los Proyectos de Modernización de los Servicios Nacionales de Sanidad Agropecuaria que han sido aprobados o que están en trámite de aprobación en los países andinos con financiamiento externo, así como de los avances registrados en la formulación del Proyecto Andino contra las Moscas de las Frutas FAO-IICA.

Se hizo alusión a las principales alianzas estratégicas establecidas hasta el momento en función de los objetivos y las prioridades del Proyecto, y se presentó un recuento rápido de las principales actividades atendidas hasta ahora en cada uno de los países de la Región.

Luego de hacer referencia a los compromisos asumidos por el IICA frente al Grupo de Trabajo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias del ALCA, se procedió a proponer los temas más sustantivos que se presentan a futuro para la acción del Proyecto en materias como los análisis y estudios sobre políticas y normas que interesan al Comercio Agropecuario Internacional, las acciones de capacitación sobre asuntos prioritarios, el perfeccionamiento del SANINET, el

apoyo a los Organismos Regionales de Protección Fitosanitaria y Zoonosaria - en especial al Comité Técnico Andino de Sanidad Agropecuaria -, así como a los Grupos Interamericanos de Coordinación en Salud Animal (GICSA) y Sanidad Vegetal (GICSV), y la cooperación en el campo de la preparación y ejecución de Proyectos de Modernización de los Servicios Nacionales de Sanidad Agropecuaria, y de otros proyectos específicos contra plagas prioritarias.

- **RED ANDINA DE INFORMACIÓN SANITARIA AGROPECUARIA**  
Expositor: Michael Bedoya, Especialista Regional en Sanidad Agropecuaria

Esta Red se creó con el objetivo de ofrecer un servicio regional de información de sanidad agropecuaria a los Países del Area Andina, ofreciendo una plataforma de información y promoviendo la comunicación intra y extra andina vía Internet. Destacó los temas sobre los cuales se ofrece esta información; así como también la importancia de la sanidad en el entorno de la OMC. Hizo énfasis en los compromisos regionales a los cuales contribuye SANINET, como son la transparencia, análisis de riesgo, equivalencia y zonas libres. Explicó las fases bajo las cuales se ha estructurado este servicio y los websites que la componen por países. SANINET expresó, constituye un instrumento que permite enlazar con todas las organizaciones nacionales e internacionales, centros de investigaciones, empresas y centros de documentación entre otros, vinculados con INTERNET, que trabajan los temas relacionados a la sanidad. Este servicio puede utilizarse también para la participación en foros de intercambio y discusión en una amplia lista de temas afines y está abierto a la participación y uso por parte de cualquier entidad interesada en el tema de la sanidad.

- **PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA RURAL DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, PRODAR.**  
Expositor: Hernando Riveros, Representante de PRODAR.

La exposición se inició refiriendo las acciones de carácter regional que desarrolla esta Red, destacando que especialmente en Venezuela y Perú se habían alcanzado importantes progresos. Hizo una breve descripción de los objetivos de PRODAR, los logros obtenidos y la forma como está estructurado el Proyecto.

Destacó que en la evaluación realizada por el CIID se reconoce a la alta relación beneficio/costo que este Proyecto ha generado en la promoción de la Agroindustria Rural; como consecuencia de ello, es tema obligado de las agendas de las instituciones y organizaciones que trabajan en el medio rural.

Mencionó que PRODAR aun cuando se inició como proyecto, hoy tiende a convertirse en una organización. En términos prospectivos, amerita reflexionar sobre el futuro de la institucionalidad de la red.

El Proyecto está buscando como introducirse en la definición de políticas para ir creando un ambiente adecuado para las AIR. Existe también la necesidad de hacer los ajustes institucionales necesarios, a solicitud de los patrocinadores, para resolver el problema de relación jerárquica del PRODAR. Se hace necesario que IICA se haga presente en la reunión de octubre en la que los donantes canadiense y francés abordarán estos aspectos.

Los Representantes intervinieron apuntando a que IICA es la base del funcionamiento del PRODAR, por lo que habría que ver cuál debería ser la inserción institucional que posibilite optimizar el potencial de esta red, en beneficio de los países. Se hace necesario una acción política más agresiva de parte del IICA considerando la importancia del PRODAR en su impacto en lucha contra la pobreza en el medio rural.

El Director Regional apuntó a que la situación que vive PRODAR es, un claro ejemplo de una decisión de descentralización, sin haber tenido en cuenta paralelamente los aspectos de articulación. Una de las opciones que habría que analizar, con miras a su fortalecimiento es desarrollar una estrategia con miras a una fuerte regionalización.

Yanco Goic indicó que, IICA eroga importantes recursos en el tema y es un claro facilitador del proceso, por lo que se debe defender la posición de la Institución, por su ascendencia sobre el PRODAR.

- **PROGRAMA COOPERATIVO DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA, PROCIANDINO.**  
Expositor: Nelson Rivas, Secretario Ejecutivo de PROCIANDINO.

El expositor hizo una breve caracterización del entorno del PROCIANDINO. En este contexto político y económico, el Programa debe introducir el tema de la innovación tecnológica y en esta dirección se ha venido trabajando, con la idea de formar una Red Regional de Innovación Tecnológica. Esta iniciativa que ha sido aprobada por lo miembros del PROCIANDINO, por lo que en estos momentos se está trabajando en la definición del marco conceptual para el funcionamiento de la Red.

En los comentarios sobre esta presentación se aludió al reto que esta demanda representa para la Institución. En este contexto, se impone una profunda revisión institucional de los PROCIS en general y del PROCIANDINO en particular. Se destacó que siendo los países los mandantes, los PROCIS deben avanzar hasta donde ellos quieran.

Nelson Rivas agregó que después del estudio realizado por Roberto Martínez Nogueira, se coincidió en que el ámbito más apropiado para la ampliación de la base de participación nacional bajo un nuevo enfoque de innovación tecnológica, lo constituye el PROCIANDINO.

- **PROGRAMA REGIONAL DE APOYO AL DESARROLLO DE CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS.**

Expositor: Alvaro Claros, Especialista Regional

Este proyecto surge con el mandato de los países, de abocarse a desencadenar procesos de apoyo a la transformación y comercialización de los productos y subproductos provenientes de la cría de camélidos en Argentina, Bolivia, Chile y Perú. Se indicó en la exposición las modalidades de trabajo y las acciones que se ejecutan. Se destacó que buena parte de la tecnología que se transfiere está disponible en los mismos países, y gracias a métodos participativos y de cooperación impulsados por el Programa, se ha logrado mejorar la actividad en los países en todas sus etapas, desde la reproducción y cría, pasando por el beneficiado, hasta los procesos de transformación industrial del cuero y las fibras. En el marco de este Programa se ha priorizado la cadena integral de generación de valor, y en este contexto, donantes e IICA están direccionando sus esfuerzos a mejorar el fondo tecnológico del Programa.

- **ACTIVIDADES EN EDUCACIÓN SUPERIOR DEL CENTRO REGIONAL ANDINO.**

Expositor: Martín Ramírez.

En un breve informe, el Representante de la ACT del Perú hizo un relatorio de las actividades en Capacitación desarrolladas conjuntamente con el CECAP, además puntualizó algunas ideas acerca de las acciones futuras necesarias en el campo de la educación en el Area Andina, como son retomar la idea del SAPOA, incentivar la creación de "foros" de decanos de Agronomía y ciencias afines, realizar estudios de casos de modernización institucional en facultades de agronomía, y darle continuidad a los Talleres de Capacitación para Docentes, siguiendo un enfoque de planeamiento estratégico.

- **CENTRO DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN CECAP**

Expositor: Jaime Viñas

Jaime Viñas indicó que por mandato del Director General se retoma la educación y capacitación como eje central de las orientaciones de la institución.

Describió los resultados alcanzados tanto en términos cuantitativos como cualitativos en el campo de la capacitación. Entre estos destacó las 5 Jornadas Regionales de Apoyo a la Modernización de Facultades de Agronomía, la realización de 6 Estudios de Caso, 11 cursos y asesorías de corta duración en 14

países, así como los acuerdos alcanzados con ALEAS, ABEAS y AMEAS. Enfatizó también los esfuerzos realizados en el área de la capacitación en la cual 2,530 personas participaron en 246 eventos.

- **HACIA UNA ACCIÓN REGIONAL DEL IICA EN DESARROLLO ALTERNATIVO: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS.**

Expositor: Martín Ramírez

Estos esfuerzos nacen de la necesidad de sustituir las actividades de producción de cultivos ilícitos bajo un enfoque integral de Desarrollo Alternativo. El IICA toma la iniciativa de apoyar estos esfuerzos nacidos en el seno de la OEA, como un ente catalizador, por lo que recibe un mandato explícito de la JIA en 1991. Con el apoyo de la GTZ se pone en ejecución el Proyecto "Orientaciones de la Investigación Agraria hacia el Desarrollo Alternativo". Bajo este contexto nace el Sistema Regional de Apoyo al Desarrollo Alternativo, que busca crear un espacio de que permita a los países ir desarrollando sus propias soluciones al problema de los cultivos ilícitos, superando así los esfuerzos aislados y la duplicación de iniciativas.



## **SECCION III ANEXOS**

### **III.1 AGENDA**

**Fecha:**

14 al 16 de agosto

**Lugar:**

Hotel Radisson (ex hotel Europa, Zurquí, contiguo al Edificio La República, cruce carretera a Guapiles 257-3257), San José de Costa Rica

**Objetivo general:**

Profundizar los procesos de desarrollo y consolidación del Centro Regional Andino, y de las acciones de ámbito regional y nacional contempladas dentro de los Lineamientos Estratégicos del CReA para el bienio 1997-98.

**Productos:**

- Equipo de talentos humanos del IICA en la Región Andina actualizados sobre un tema estratégico de la agenda institucional, y propuestas identificadas sobre alternativas de operacionalización tanto a nivel nacional y regional.
- Procesos de articulación entre el CReA y los niveles técnico y administrativo de la Sede Central, fortalecidos, e identificadas un conjunto de acciones para profundizar la vinculación entre los niveles hemisférico, regional y nacional.
- Consensos alcanzados sobre temas conceptuales, estratégicos y operativos que permitan alcanzar una mayor efectividad para la acción del IICA en la Región Andina.

**Dinámica de la Reunión:**

Cada uno de los productos que se pretende alcanzar se desarrollarán a lo largo de tres módulos de un día de duración.

- Sección 1: Enriquecimiento Técnico
- Sección 2: Mejoramiento de la Articulación Institucional
- Sección 3: Posicionamiento Estratégico del CReA.

## **Sección 1: de Enriquecimiento Técnico**

Día 14 de agosto

### **Objetivo:**

Generar una visión de largo plazo que incluya aspectos conceptuales y operativos sobre el tema estratégico ALCA 2005, y desarrollar un proceso de actualización de conocimientos para el grupo de talentos humanos del IICA en la Región Andina.

### **Agenda:**

Inauguración y presentación de participantes

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 8.30 am – 9.00 am   | Presentación de ponencias   |
| 9.00 am – 10.00 am  | ALCA 2005: Perspectivas y desafíos para el comercio agroalimentario hemisférico.<br>A cargo de Eugenio Díaz Bonilla, Economista Senior del IFPRI.(x1) |
| 10.00 am – 10.30 am | Receso  |
| 10.30 am – 11.00 am | La Agricultura y el ALCA: una visión institucional.<br>A cargo de Rafael Trejos. (x1)   |
| 11.00 am – 11.30 am | La Agricultura y el ALCA: una visión regional.<br>A cargo de Jorge Caro.(x1)  |

### **Panel**

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 11.30 am – 12.30 am | Panel abierto sobre Agricultura y el ALCA |
| 12.30 m – 2.30 pm   | Almuerzo                                  |

### **Trabajo de Grupos**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 2.30 pm – 5.30 pm | Sesión de trabajo conducente a la formación de consensos respecto a:<br>Las oportunidades, desafíos y riesgos que presenta el ALCA 2005 para el IICA en la Región Andina |
|-------------------|--|

**Análisis organizacional de la capacidad del Instituto y los esfuerzos adicionales requeridos para responder a los desafíos de la Región hemisférica. (Análisis de Brechas y Formulación de Objetivos Específicos).**

## **Sección 2: Mejoramiento de la Articulación Institucional**

Día 15 de agosto

### **Objetivo:**

Efectuar una revisión de los procesos de articulación entre los niveles Hemisférico, Regional y Nacional del IICA y generar, a través de mecanismos participativos, un conjunto de propuestas tendientes al mejoramiento de dicho procesos.

### **Agenda:**

#### **Análisis de la articulación institucional**

- |  |   |
|--|---|
| 8.30 am – 9.00   | <b>Perspectiva desde la Dirección General</b><br>A cargo del Subdirector General Larry Boone  |
| 8.30 am – 9.00   | <b>Perspectiva desde la DIPRAT</b><br>A cargo del Director Fernando del Risco   |
| 8.30 am – 9.00   | <b>Perspectiva desde la Gerencia de Recursos Humanos</b><br>A cargo del Director Roberto Hernández                                      |
| 8.30 am – 9.00   | <b>Articulación Técnico-Temática</b><br>A cargo del Secretario Ejecutivo del CODES Víctor del Angel.                                    |
| 9.20 am – 9.40 am  | <b>Perspectiva desde otros Centros Regionales</b><br>A cargo de Chelston Brathwaite, Director de la Gerencia de Operaciones Regionales. |
| 9.00 am-9.20 am  | <b>Perspectiva desde el nivel nacional.</b><br>A cargo de Mario Infante, Representante de la ACT-Ecuador.                               |
| 9.40 am- 10.00 am  | <b>Perspectiva desde el nivel regional</b><br>A cargo de Manuel Otero, Director del Centro Regional Andino.                             |
| 10.00 am – 10.30 am  | <b>Receso</b>   |
| <b>Presentaciones de experiencias de mejoramiento de articulación institucional y reflexiones acerca de sus posibles aplicaciones para el Instituto.</b> |   |
| 10.30 am-11.30 am  | <b>Casos CAF, OPS, PNUD, FIDA, 3m, MERCK</b>  |
| 11.15 am – 12.30 am  | <b>Panel abierto</b>  |

12.30 m – 2.30 pm      Almuerzo

**Dinámica grupal**

2.30 pm-3.00 pm      **Facilitador: Luis Ampuero**

**Trabajo de Grupos**

3.00 pm – 5.00pm      En cada grupo, en la forma más precisa posible, se identificarán 10 aspectos de articulación institucional entre los niveles del Instituto que están obstaculizando un mejor desempeño o el logro de una mayor eficiencia operativa.

Posteriormente, se identificarán 10 medidas, lo más detalladas posibles, que pudieran ser introducidas en forma inmediata y permitirían mejorar la articulación existente entre los niveles del Instituto.

**Plenaria y Búsqueda de consensos**

5.00 pm-6.00 pm      **Presentación de resultados de trabajos de cada grupo, y formación de consensos respecto a posibles acciones estratégicas.**  
**Moderador: Chelston Brathwaite.**

### **Sección 3: de Posicionamiento Estratégico del CReA**

**Día 16 de agosto**

#### **Objetivo:**

**Presentar, analizar e intercambiar nuevas propuestas de posibles proyectos en curso con el objeto de evaluar alternativas de expansión, redefinición y actualización de planes de acción.**

#### **Agenda:**

##### **Panel sobre temas estratégicos**

**8.30 am-9.30 am** Se presentarán, entre otros, los siguientes temas para discusión: "Regionalismo abierto y su impacto sobre las estrategias de cooperación técnica en la Región Andina (Manuel Otero); "Lineamientos para una nueva estrategia de vinculación IICA/JUNAC "(Fernando Larios); "Gestión Estratégica para el Cambio: hacia una nueva línea de cooperación técnica en la Región Andina" (Benjamín Jara y Luis Ampuero)

##### **Panel sobre Aspectos sustantivos de las Estrategias nacionales**

**9.30 am-11 am** Cada Representante tendrá un tiempo aproximado de 15 minutos para exponer sobre los temas más importantes que a futuro se presentan para cada ACT.

#### **Receso**

**11.30 am-12.30 pm** Panel sobre Proyectos Regionales de Comercio, Sanidad y Tecnología. Cada Especialista Regional tendrá un tiempo aproximado de 15 minutos para exponer sobre los temas más sustantivos que a futuro se presentan para cada uno de los proyectos regionales.

**12.30 pm-2.30 pm** Almuerzo de trabajo para analizar las experiencias de las ACTs de Ecuador y Colombia en el Area Administrativa.  
A cargo de Susana de Zumárraga.

**2.30 pm-3.30 pm** Panel sobre otras acciones regionales (educación, desarrollo alternativo, agroindustria rural, etc.).  
Cada expositor tendrá un tiempo aproximado de 15 minutos para exponer sobre los temas más sustantivos que a futuro se presentan para cada una de las acciones regionales.

3.30 pm-4.00 pm      **Panel de discusión sobre propuesta de Estrategia Regional en el área de Comunicación-Información**  
A cargo de Michael Bedoya y Finn Damtoft

**Panel de discusión final**

4.00 pm-5.00pm      **Consensos finales y cierre de la reunión**  
A cargo de Manuel Otero

**Baile del “enriquecimiento, articulado y consensuado del CreA”**

8.00 pm

(x1) A los efectos de elaborar una memoria del módulo se requiere presentar un resumen de las ponencias.

## III.2 LISTA DE PARTICIPANTES

- Sede Central

Carlos E. Aquino González. Director General del IICA  
 Larry Boone. Subdirector del IICA  
 Roberto Hernández. Gerente Recursos y Servicios Corporativos  
 Jaime Viñas. Director CECAP  
 Gerardo Escudero. Director de Relaciones Externas, Comunicación y Mercadeo  
 Chelston Brathwaite, Gerente de Coordinación de Operaciones Regionales  
 Theresa Bernardo. Directora . Area de Sanidad Agropecuaria,. Encargada  
 Sergio Sepúlveda. Director Area de Desarrollo Sostenible  
 Victor del Angel. Secretario Ejecutivo de CODES  
 Yanko Goic. Jefe de División de Programación de DIPRAT  
 Francisco Barea. Jefe de Seguimiento . y Evaluación DIPRAT  
 Fernando del Risco, Director de DIPRAT  
 Rafael Trejos. Especialista . Area I  
 Jaime Acosta. Director CECAP  
 Silvia Delgado. Especialista en Administración  
 José Ramírez. Especialista en Educación. y Capacitación  
 Enrique Alarcón. Especialista Area II

- Centro Regional Andino

Manuel Otero. Director Regional  
 Fernando Larios, Coordinador Técnico (a.i.)

- ACTs

Benjamín Jara, Representante ACT Bolivia  
 Edgardo Moscardi, Representante ACT Colombia  
 Mario Infante, Representante ACT Ecuador  
 Susana de Zumárraga, Administradora ACT Ecuador  
 Martín Ramírez Blanco, Representante ACT Perú  
 Héctor Morales, Representante ACT Venezuela

- Especialistas Regionales

Jorge Caro, Jefe del Proyecto Multinacional de Apoyo al Comercio y a la Integración en el Area Andina  
 Nelson Rivas. Secretario Ejecutivo PROCIANDINO  
 Luis Ampuero, Especialista en Estudios y Proyectos del Centro Regional Andino  
 Hernando Riveros. Coordinador Area Andina PRODAR  
 Michel Bedoya, Especialista Regional en Sanidad Agropecuaria  
 Javier Esparza, Especialista Regional en Sanidad Agropecuaria  
 Alvaro Claros, Coordinador Técnico Programa Camélidos  
 Rafael Quevedo, Secretario Ejecutivo SIHCA

### III. 4 LISTADO DE INICIATIVAS Y PROPUESTAS

- Aprovechamiento del potencial del SIAPA en el Area Andina
- Implementar el funcionamiento del Consejo de Directores de los Centros Regionales, con reuniones y una agenda técnica, con el propósito de facilitar la vinculación técnica entre los mismos.
- Crear un solo proyecto en Comercio e integración con componentes en las regiones.
- Reciclaje de Recursos Humanos en el CReA.
- Comunicaciones vía satélite.
- Desarrollar una propuesta SIHCA y CReA para el dictado de un curso regional andino sobre políticas e instituciones, y también para preparar casos y metodologías.
- Reunión CReA en Anual en Venezuela (Islas Margarita) y seminario sobre nuevos enfoques para la lucha contra la pobreza.
- Caracterización de la oferta de capacitación agrícola de las instituciones.
- Tener un exhibidor permanente de los documentos del CReA en la Sede Central, y caracterización de la demanda de capacitación agrícola.
- Los procesos de administración fundamentan la calidad de los servicios de cooperación técnica del IICA. En Ecuador se desarrolla un proceso participativo en busca de la excelencia y la competitividad de la ACT.
- La intervención de los esfuerzos integrados de I y A en los sistemas productivos, no responde suficientemente a los impactos que demanda la agricultura ampliada.
- 4º reunión ordinaria del CReA (nov. 1997) conjunta con el Centro Regional Sur.
- La cooperación técnica recíproca en el manejo de ecosistemas frágiles (microcuencas) favorece los escenarios para el manejo sostenible de estos recursos, mejorar la competitividad en espacios locales y potencia la cooperación regional.
- Institucionalización de la gestión para el cambio como instrumento de la estrategia del CReA.
- Se propone que cada ACT haga seguimiento al grupo de trabajo del ALCA cuyo país preside. Difundir la información al interior del IICA.





