



El caso de México

IICA - Mexico Image Study
Qualitative Research

Oficina del IICA
en México

Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA)

The Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA) is a specialized agency of the inter-American system, and its purposes are to encourage and support the efforts of its Member States to foster agricultural development and rural well-being in their territories.

With more than six decades of institutional life, the Institute is responding to new mandates issued by the Heads of State and Government of the Americas, the General Assembly of the Organization of American States (OAS) and the ministers of agriculture of the Americas, to reposition itself so that it can meet both the new challenges facing agriculture and the requests for support it receives from its member countries.

In pursuit of its vision and mission, IICA focuses its actions in six strategic areas: Trade and Agribusiness Development, Technology and Innovation, Agricultural Health and Food Safety, Sustainable Rural Development, Information and Communication and Education and Training

Its presence in all of the Member States gives the Institute the flexibility it needs to move resources between countries and regions, in order to design and adapt cooperation initiatives intended to address national and regional priorities, facilitate the flow of information and improve the dissemination of best practices.

The Institute has its Headquarters in Costa Rica, and Offices in 34 countries of the Americas, as well as an Office for Europe located in Madrid, Spain. The Directorate for Strategic Partnerships works out of the IICA Office in Washington, D.C.

El Caso de México

IICA-Mexico Image Study
Qualitative Research



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

October, 2005

00008502

Table of Contents

PROLOGUE	5
TERMS OF REFERENCE	6
Premise and Process	9
Target Sample	10
Discussion Guide	11
I. EXECUTIVE SUMMARY	13
Conclusions	15
IICA Image	16
Implications	18
II. RESEARCH HIGHLIGHTS	21
A. Mexico in Transition	23
B. Image Perceptions	28
C. Expectations	30
III. DETAILED FINDINGS	37
A. Mexico in Transition	39
Mexico	39
Agriculture	40
Rural Development	44
IICA's Changing Role	46
Mexico & Latin America	47
B. Image Perceptions	48
IICA Mexico	48
Comparative Advantages	52
C. Expectations	55
IICA as Catalyst	55
Expectations Review	57
Continental Vision	57
Connective Spaces	60
Data Bank	64
Technical Support	65
Expanding to State Level Activity	68
Informing The Policy-Making Process	72
Potential IICA Opportunities	73
Words of Caution	77



PROLOGUE

At the outset of his administration, IICA Director General, Chelston Brathwaite, launched the idea of repositioning the Institute to meet the challenges of the 21st century.

Indeed, the 2002-2006 Medium Term Plan's guiding principles were inspired by the idea of repositioning ICA, which included promoting,

- ~ A new global dimension and a new institutional image;
- ~ A decentralization of the Institute to the national level;
- ~ National technical cooperation agendas in all member states;
- ~ Financial caution, transparency, efficiency accountability and respect for the norms of the Institute;
- ~ Implementation of a program or performance audit, monitoring and evaluation;
- ~ Technical teams, technical articulation, technical excellence, more horizontal cooperation and the transfer of experiences.

In June of 2005, as the *Zócalo Rural* initiative was nearing its third year in operation, the Office of IICA in Mexico decided to further examine the idea of repositioning the Institute in the country. The time was thought appropriate to collect constituents' and partners' feedback regarding their perceptions of IICA, its activity and potential, as its first technical cooperation proposal—the monitoring and evaluation of the 2002 Law of Sustainable Rural Development—now had a performance profile.

The fundamental idea was to consult the Mexican constituency in order to assess awareness as well as expectations and potential opportunities for IICA in Mexico.

As a hemispheric international organization, all IICA activities in a given country are channeled through its country offices and the technical cooperation agendas (TCAs) are developed with national, regional and hemispheric inputs. TCA characteristics differ from country to country, depending on available resources and national staff's technical support potential, as well as inputs from regional programs and headquarters.

Mexico's TCA, the *Zócalo Rural* initiative, has a strong national project component as it is co-financed by IICA-Mexico and SAGARPA. Therefore, in seeking constituency opinion, IICA-Mexico was in fact gathering consumer feedback, a recognized business practice.

To this end, IICA appointed Ms. Maki Winkelmann, a consultant highly experienced in cutting-edge qualitative research with a solid familiarity of both Mexico and agro-rural issues, who has developed market research initiatives in both the US and Mexico for a roster of distinguished clients including Procter and Gamble, the US Justice Department's INS, Kraft Foods, and American Express. Prior to designing the study, Ms. Winkelmann interviewed IICA-Mexico staff and reviewed its projects in order to fully familiarize herself with the Institute's activities and issues likely to emerge in discussion.

The goal of the study was to assess the IICA constituency's awareness of and familiarity with IICA as well as to explore their views regarding expectations, target perspectives and new opportunities for IICA activity in Mexico. The chosen methodology—in-depth interviews—is considered the most effective method for exploring a topic in detail, particularly when complex interrelated issues are involved.

A representative sample of fifteen public policy practitioners from Mexico's public, private and international rural and agro-food sectors participated in the interviews, which were shaped by a defined set of topics rather than a pre-set questionnaire, giving respondents ample opportunity to present their ideas in the context of their own expertise and experience.

The study synthesizes the collected data into a surprisingly consistent, collective opinion supporting an IICA repositioning. Enriched by diverse perspectives, it presents a Mexican view of the Institute's importance and its potential role in a Mexico undergoing a political and economic opening. The topic was explored following a uniform outline. Respondents first gave their views regarding Mexico's current policy-making environment to provide context to assess IICA's activity. Next, they described their perceptions of the Institute's image and key attributes. Finally they addressed the issue of expectations, including a vision of IICA's potential role in the next decade.

The report is laid out in three sections, each one repeating the themes in ever-greater depth. Thus the Executive Summary is an overview of the conclusions and implications; the Research Highlights presents the salient points supporting the conclusions; the Detailed Findings presents extensive *verbatim*s, enhancing the collective opinion with the authentic texture of individual commentary.

This innovative study delivers many valuable insights into the mindset and challenges of IICA's Mexican constituency, which should prove most useful in further developing the Institute's repositioning as a provider of technical support services aimed at maximizing impact in the country. As well, the report is relevant to all IICA offices as an example of a collective *consulta*, most useful in adding dimension to strategic thinking.

Edgardo Moscardi
Representative in Mexico
IICA-Mexico

Terms of Reference
Qualitative Research



TERMS OF REFERENCE: QUALITATIVE RESEARCH PREMISE AND PROCESS

Research Objective: To determine IICA image in Mexico:

- * To assess subjects' familiarity with IICA and specific grasp of IICA's potential contribution to their activity.
- * To understand subjects' stance regarding outsourcing and technical assistance, identifying any real or perceived obstacles to such partnerships.
- * To gather anecdotal reference points to gain further insight into the target's perspective.
- * To identify possible opportunities for enhancing IICA communication strategies and materials.

The Image Premise

A positive image conveys the constituency's perception of good service

→ Reflects meeting current expectations.

Assessing IICA image entails

- Ascertaining IICA's current image and its basis;
- Identifying current expectations, met and unmet.

Pertinent questions

- Who is IICA's constituency in Mexico today?
- What are their needs and expectations?
- Is IICA serving them effectively?

Implications of Image Study

- Renewing image implies repositioning IICA to meet expectations:
 - a. Is IICA positioned to meet the expectations?
 - b. What is IICA's unique potential contribution to Mexico?
 - c. How can IICA best build awareness of its services?

Next Steps

- a. Articulate a cohesive IICA Marketing Strategy in line with perceived attributes and expectations;
- b. Shape a Communication Strategy to support Marketing Strategy.

Methodology

- * In-depth interview (IDI) methodology is a one-to-one qualitative market research technique used to help understand opinions, perceptions and complex attitudes. The interview is open in nature, allowing the researcher to explore issues in detail. Often an initial part of a larger research process, IDIs allow for a deeper grasp of the issues prior to formulating strategies or hypotheses for further research.
- * In-depth interviews were conducted with a sample of 15 selected, representative subjects.

Target Design and Sample

- * Respondents were potential IICA clients or collaborators, working in agro-food health, commerce & agro-industry, rural development &/or technology & innovation.
- * Government Officials, 8; Corporate Leaders 2; Civic Leaders, 5; Int'l Organisms, 2. There were two overlaps; both corporate respondents are also very active civic leaders.
- * DF/*Provincia* split: Of the 13 Mexican nationals, three live outside the DF and a further four maintain homes in their states of origin.

SUBJECT	CURRENT POSITION	BACKGROUND
DR. CARLOS ARELLANO Federal Govt. Official	SNITT Exec Sec (Nat'l Research & Tec Transfer for Rural Development System)	Veterinary / Animal Health FAO, INIFAP, ISNAR, COFUPRO
DR. JOSÉ MARÍA CABALLERO International Organism	World Bank: Lead Economist; Agriculture & Rural Development	FAO – Specialist in Poverty alleviation policy
LIC. ANDRÉS CASCO Federal Govt. Official	Corporate Director, Marketing & Sales, SAE (Expropriated Goods Admin.)	Undersecretary of Agriculture for Planning
LIC. ALFONSO CEBREROS Corporate & Civic	Grupo Maseca Dir. Govt. Relations Deputy-Dir CNA (Nat'l Agr. Council)	Public Sector Official Dir-Gen Operations IICA/Int.
REBECCA GRYNSPAN International Organism	Director, CEPAL (Ec. Council - Latin America & Carib.)	Vice-president of Costa Rica
DR. JOSÉ A LABORDE Federal Govt. Official	Advisor to Secretary of Agriculture Agro-industry producer	PhD; Horticulture Agro-Industry: Private & Public
GERARDO LOPEZ NORIEGA Federal Govt. Official	Director of Food Export Promotion; (ASERCA) SAGARPA	Attaché, Mexican Agricultural Council in Canada
ING. JOSÉ A MENDOZA Z Federal Govt. Official	Gen-Dir FIRCO, SAGARPA (Fondo de Riesgo Compartido)	Undersecretary of Rural Development, SAGARPA
SR. ARMANDO PAREDES Corporate & Civic Leader	Pres. Agroindustrias APAL (dairy) President, CNA (Nat'l Agr. Council)	President COFUPRO
BEATRIZ PAREDES Politician & Civic Leader	President, Fundación Colosio PRI Candidate for Mayor of Mexico City	Governor & Senator of Tlaxacala Undersecretary / Agrarian Reform PRI Party Secretary General
MARGARITO PEREZ LUVIANO Civic Organization Official	Executive Director. AYU Foundation (Mixteca Rural Development)	Head of Rural Development Program at UNITEC
ING. RAÚL ROMO Civic Organization Official	Executive Secretary. COFUPRO (Produce Foundation Nat'l Coordinator)	Private Agro-Industry Director, PRODUCE / Sonora
ING. ANTONIO RUIZ Federal Govt. Official	Under-Secretary for Rural Development, SAGARPA	President, Mexican Rural Development Foundation
DR. ENRIQUE SALINAS State Govt. Official	Secretary of Agriculture, Coahuila	President of AMSDA (Mex. Assoc. of Agr. Secretaries)
DR. VICTOR VILLALOBOS Federal Govt. Official	Director of International Affairs, SAGARPA	Board Director, CATIE Exec Secretary, CIBIOGEM

Discussion Guide

The interview guideline respected a basic four-point format while encouraging subjects to respond freely.

1. Download the subject's experience with today's Mexico-in-transition:
Focusing on subject's specific area of activity, identify key issues and ascertain if/how/why policy in their field had changed in the recent past.
→ Mexico-in-transition: from what previous strategy to what new strategy?
2. Obtain a top-of-mind reading on IICA's current image:
Focus on subject's past experience/familiarity with IICA to elicit a candid opinion.
→ What is IICA's current image?
3. Obtain a judicious appraisal of IICA's potential contribution to their field of endeavor.
Prompt positive & negative, conventional & innovative feedback regarding IICA's influence potential in such areas as institutional evaluation, regional/international collaborations and decentralization.
→ What are respondent's expectations of IICA today?
4. Close by eliciting a summary statement about IICA's future role in Mexico:
→ How can IICA best serve Mexico in the next decade?

Acronyms - Mexican organizations referenced in the text:

ALIANZA	Alianza para el Campo (Rural Alliance)
CNA	Consejo Nacional Agropecuario, A. C. (National Agricultural Council)
CNC	Confederación Nacional Campesina. (Nat'l Small Farmers' Confederation)
COFUPRO	Coordinadora Nacional de las Fundaciones Produce, AC – (National Coordinator of the PRODUCE Foundations)
CONASUPO	Compañía Nacional de Subsistencias Populares (National Company of Popular Income)
FIRCO	Fondo de Riesgo Compartido (Joint Risk Fund)
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (National Research Institute for Agriculture, Forestry and Livestock)
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo (Program for Direct Rural Subsidies)
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Ministry of Agriculture, Livestock, Rural Development, Fisheries & Food)

Please Note

- 1- All data contained in this report comes solely from the respondents.
Thus all references to Mexico's government activity and policy, past and present, represents the conventional wisdom of the participants, and as such, the basis for their perceptions on the issues under discussion.
- 2- The Report represents a synthesis of the opinions expressed by the Mexican respondents.
For the sake of brevity, the words 'Respondents' or 'Mexico' are used interchangeably as the subjects of this collective opinion.



Executive Summary

I. EXECUTIVE SUMMARY

Conclusions

IICA-Mexico today operates in a political, economic and social environment undergoing radical changes resulting from a first-time functioning multi-party government and a simultaneous economic opening to Globalization. In today's Mexico, all players are designing and accommodating to a new order resulting from what some call the 'opening' and others, the 'democratization' process.

It is against this background—triggering the extensive and dramatic adjustments of an entire national apparatus—that IICA image was explored.

IICA image reflects how well it meets perceived expectations in the current environment, thus many questions emerged as IICA image was assessed.

- Has the 'opening' affected IICA's role? –Is IICA participating in Mexico's process today? How? What is it contributing?
- Has the 'opening' altered IICA's constituency? How? Why? To what effect?
- How can IICA best serve Mexico in the years ahead?

Expectations indicate that IICA's task is not to create a new image so much as to articulate its 21st century role and corresponding structure.

Mexican respondents perceive IICA's potential role as that of a catalyst able to draw goodwill and cooperation from the entire continent to serve local and communal interests. The underlying assumption is pure synergism: the whole is greater than the sum of its parts. The bonus of this synergy is the creation of a 'comfort space' for autonomous nations being challenged to participate in the creation of a new world order as discrete international trade competitors.

Mexican respondents expect IICA to assume an active role in the marketplace.

They see IICA's updated function as managing the continent's collective expertise to,

- Project the continent's agricultural trends,
- Supply its member nations with the analytical inputs and practical counsel required for decision-making involving complex issues,
- Create venues for constructive interaction.
- Position national offices as synergetic agents as well as technical support suppliers and in the case of Mexico, as resource administrators.

IICA-Mexico has a positive image, having carved out its areas of technical competence (agro-food health, commerce & agro-industry, rural development, technology & innovation) and moved to sell its technical support services to the Ministry of Agriculture, much in the manner of an independent consultant.

IICA-Mexico has understood the moment and correctly anticipated opportunities.

Though it is advantaged with infrastructure and a subscribed client, IICA-Mexico understood that it must earn its keep, competing with a range of rivals, from traditional contenders like FAO to pioneers, like Canada's Desjardins.

Simultaneously, IICA-Mexico has continued in its role of 'international organism', lending its presence to myriad national forums to enrich discussions with a fresh perspective.

Mexican respondents expect IICA to engage—*engranar*—in the process of change as an element of the alchemy building the new global order. It expects IICA to play its part as the continental organization entrusted with impartially informing and advising the agro-rural policy-making process.

As one respondent summed it up,

Mexico went from protocol to competition; IICA has to do the same if it wants to help us or if we are to continue to subscribe to IICA.
(Victor Villalobos)

IICA Image in Mexico

Traditionally, the IICA-Mexico image rests on three fundamental pillars.

First, image rests on the agency's prestigious 'international organism' status.

For decades IICA has enjoyed the privileged *protocolar* standing of the diplomatic envoy and its complementary image of unquestionable prestige. Today

there is an awakening sense that times have changed and that an international organism should deliver on its comparative advantage.

Today's reality requires 'action not protocol'.

- Expectations are related to the perception that IICA is the hemispheric instance of agricultural authority based on its continental network and activity, its access to experience/expertise and most importantly its memory, a data bank of information.

Secondly, IICA-Mexico image rests on its solid record of reliable and transparent resource administration (RA) service to the Mexican government.

RA established IICA image as honest, reliable and administratively competent.

It also created the image of a 'less serious' agency, responding to the dictates of the Ministry of Agriculture and thus becoming its informal extension and as such, an international organism of lesser stature.

Indeed, some still think that using IICA as a teller—*una caja*— is an inefficient use of an international organism, but most view the RA service as a permanently useful function given an increasingly pluralistic and complex political landscape.

It would seem that exclusively providing RA services to the Mexican government was disadvantageous to IICA image for at least two reasons.

- First, it gave IICA no opportunity to make any consequential contributions.
 - Secondly, it cast IICA as a dependant of the Mexican government, thereby at least partially invalidating its potential to act as a neutral party.
- However it seems that Mexico's recent opening has given IICA-Mexico new opportunities. SAGARPA has exploited the agency's technical support capability and encouraged it to interact with a larger constituency even as it continues to contract its RA services.

The third traditional pillar has been the IICA Representative.

Today, IICA-Mexico image rests on its constituents' perception of its current Representative. All past IICA Representatives have without doubt created and maintained the IICA image of integrity and competence, earning IICA a reputation as *gente confiable* at a time when trustworthiness was greatly valued. *México en transición* has required a different set of attributes, namely technical expertise, a solid knowledge of Mexico coupled with an open, sympathetic attitude as well as the ability to match expertise with needs and opportunities.

The current Representative, Dr. Edgardo Moscardi, projects a high-energy image, enjoying a *veni, vidi, vinci* reputation. Acting proactively, *el Representante* is reported to have arrived, studied the issues and approached SAGARPA with the *Zócalo Rural* proposal, which SAGARPA accepted. This initiative launched IICA on a new course as provider of technical services, while continuing to deliver RA services.

- IICA now monitors the decentralization program established by the Law of Sustainable Rural Development.
- *El Representante* has extended IICA's influence beyond SAGARPA, participating in the deliberations of civic associations, such as CAN and COFUPRO, and advising an array of civic and legislative leaders.
- The INIFAP evaluation has consolidated IICA's new orientation, exploiting the agency's perceived neutrality and professionalism.

It appears that the current Representative has repositioned IICA-Mexico by achieving IICA participation in a broad spectrum of forums spanning public, private and civic sectors. No longer just an RA service provider, IICA is now actively involved in Mexico's process and perceived as an FAO competitor.

- Image-wise, the new orientation seems to have awakened awareness of IICA's international organism attributes—experienced, neutral, international—engaging IICA-Mexico's dormant potentiality. In the minds of Mexican officialdom, IICA now competes advantageously with FAO, unimaginable just five years ago.

The opening to Globalization has required the country to learn about international norms and competitive trade overnight, unfolding a complex process of transformation spanning a very broad spectrum of agro-rural issues—including policy-making, development of food production chains, technology transfer and decentralization, to name just a few.

- IICA-Mexico's positive image reflects the agency's initiative and contributions, which are widely recognized as being independent of IICA as a whole.

Implications

Mexican respondents revealed clear expectations of IICA-Mexico, perceived as a neutral, reliable and flexible source of expertise. They envision IICA as an agency able to,

- a) Contribute to building a new order aspiring to decentralize/broaden decision-making and project design/implementation, by participating in bridge building and consensus creation;
- b) Provide technical support services to develop Mexico's expanding leadership base, as well as its food production chain and trade competitiveness;
- c) Adopt a greater market-orientation, in line with Globalization imperatives.

IICA-MEXICO'S CONSTITUENCY

IICA-Mexico's constituency has *de facto* expanded beyond SAGARPA, a natural consequence of Mexico's opening and decentralization. Other federal and state ministries, as well as private and civic sectors, now view IICA as a potential resource, agro-rural initiatives no longer being SAGARPA's exclusive domain.

This expanded constituency presses for educational and informative resources –information, technologies and training– to promote the generation of actionable projects, to assist in the articulation of viable goals, and to provide the technical support to achieve them.

- ➔ Respondents commonly called for IICA initiatives to assist in building self-sufficiency in an expanded decision-making constituency, by
 - Providing access to information,
 - Creating 'spaces' and developing training programs to encourage synergies,
 - Assisting new decision makers with project development and implementation.

IICA AS A MARKET-ORIENTED AGENCY

Expectations suggest that IICA provide three types of services:

- The core services of an international organism: unbiased perspective, creation of networking spaces and technology transfer,
- Continued resource administration,
- Technical consultancy: contracts supporting agro-rural development projects, particularly at the state and municipal levels.

There's plenty of money; what we need are projects! –B. Paredes

- ➔ Respondents implied that IICA abandon the traditional international organism model to restructure itself as a market-oriented agency, its overall objective –technical assistance supporting agro-rural development—to be financially largely self-funding.

Respondents suggested IICA leverage its international organism attributes with business strategies to offer the widest range of Mexican agro-rural players the technical support to advance their agendas. This implies a marketing plan that might include,

- Actively pursuing consulting opportunities by creating a financially viable business development strategy. Key focus: training programs to develop competence to generate and execute developmental projects, particularly at the state and municipal levels;

- Delivering on the core expectation: a cutting-edge electronic international database and communication system, to include an IICA-Mexico catalog of case histories, expertise and contacts;
- Leveraging IICA's hemispheric network to address shared opportunities and concerns by developing direct, systematized working relations with other IICA offices.

IICA POSITIONING

The IICA image-building platform should exploit its most appealing and valuable business-building attribute, its international organism status. This would carry particular weight in *provincia*, where respondents indicate future consulting opportunities will increasingly lie, and where IICA-Mexico is ideally poised to score immediate inroads, a direction the private sector is likely to support.

- ➔ IICA should position itself as the custodian of hemispheric agricultural experience, the only source of proven expertise with collaborators in every nation of the hemisphere.

Though a communication strategy might well be developed jointly with other IICA offices, its content and design should support IICA positioning with added almanac value, offering useful and relevant informational capsules culled from the entire continent.

As Mexico decentralizes its decision-making process, it is fair to assume that IICA's new clientele will likely be less practiced in bureaucratic procedures while having greater hands-on agro-rural experience.

- ➔ In such a scenario, IICA-Mexico's future publications should,
 - Address the priority concerns of state-level, agro-rural communities,
 - Be developed to a highly graphic, hi-tech style, conveying reading ease and clarity.



Research Highlights



II. RESEARCH HIGHLIGHTS

A. Mexico in Transition

Note: All data contained in this report comes solely from the respondents. Thus all references to Mexico's government policy and activity—past and present—represents the conventional wisdom of the participants and as such, the basis for their perceptions on the issues under discussion.

- ◆ Mexico's 'transition' is a reaction to a diverse, inter-related set of pressures and events:
 - Demographically, a massive young population matures clamoring for inexistent employment, as a growing elder segment requires ever more public support.
 - Economically, the country shifts from a closed, protectionist, inward-looking course, to an open, competitive economy eyeing global markets.
 - Politically, an authoritarian, one-party system controlling Congress and officialdom ends, replaced by an intensely competitive, multi-party system, resulting in a first-time, broad distribution of power.
 - The State closes down a vast, State-owned corporate apparatus active in most productive sectors, to maintain a minimal presence in strategic activities.
 - Culturally, the younger generation breaks ever more with Mexican tradition, taking its cues from its northern neighbor.

- ◆ In 2000, the PRI regime ends, leaving a seventy-year-old legacy of political tradition as well as a weighty bureaucracy and vast network of institutions. During PRI rule,
 - Absolute Presidential authority imposed a chain of command ruling officialdom.
 - Decision-making was highly concentrated, the presidential nod being essential.
 - The Executive created the laws sending them to the Legislature for approval.
 - Bureaucrats indifferently dispensed government services.
 - Institutions, staffed with entrenched PRI officials, followed orders from the top.

- ◆ The PAN party downsizes the Mexican State, irreversibly reshaping it:
 - The State assumes a new role of responsiveness in lieu of responsibility.

No podemos seguir siendo paternalistas.

Antes, el Estado pretendía hacerse cargo de todo.

Ahora, yo te ayudo para que sepas entender como se maneja el mercado, pero no te voy a dar apoyo, porque tu tienes que ser competitivo.
 - A decentralized decision-making process promotes inclusiveness.

Antes, el cabildeo era entre dos personas.

Hoy muchos juegan un rol importante en la toma de decision.
 - Mexico enters the global marketplace.

Es riesgoso entrar a globalización, pero tienes que entrarle porque sino, los países de atrás te van a alcanzar y te van a comer.
 - The imperatives of competition guide government policy and intervention.

La competencia debe de normar nuestro quehacer, nuestra intervención.

RURAL DEVELOPMENT & AGRICULTURE

- ◆ **The PRI regime had long viewed rural development programs exclusively in terms of supporting agricultural productivity,**
 - **The focus was on productivity as measured by yield-per-hectare.**
 - **State assumed full responsibility for agro-related business, producing seed and fertilizers as well as providing insurance, credit, machinery, water, etc.**
 - ➔ **The PRI had fostered a culture of dependence, leaving the agricultural sector ill equipped to play the entrepreneurial role required by the global marketplace.**
- ◆ **Impelled by Globalization and recognizing that its objective would not be achieved in six years, the Fox Administration lays the foundations of an ambitious objective,**
 - ➔ **The current administration proposes to raise rural life quality to that of city dwellers.**
- ◆ **The Fox administration adopts a rural development strategy focused on overall territorial economic development, which includes,**
 - **Developing basic infrastructure;**
 - **Sustaining natural resources;**
 - **Improving availability of social services;**
 - **Developing education and training facilities/programs;**
 - **Encouraging diversification, i.e., complementary rural activities to create jobs;**
 - **Generally improving conditions for economic development.**
- ◆ **The instrument of change is the Law of Sustainable Rural Development, which features three strategic components:**
 - **Comprehensiveness: 16 ministries—including Communications & Transport, Health, Public Education, and Social Services— coordinate development efforts, relieving the Ministry of Agriculture of sole responsibility.**
 - **Decentralization: federal control and resources are transferred to local governments, empowering them to generate plans and manage their own affairs.**
 - **Participation: decision-making is transferred to the local populace; planning and implementation is carried out in Municipal Rural Development Councils.**
- ◆ **Dismantling a weighty bureaucracy and abandoning the yield-per-hectare orientation, the administration evolves practical strategies to raise sector profitability by strengthening producers' ability to compete, both domestically & internationally.**

Among them:

 - **Supporting the development of domestic market links and food production systems;**
 - **Assisting producers to meet international food safety and security standards;**
 - **Promoting value-added processes—i.e. post-harvest technology—to raise profits;**
 - **Supporting international trade through coordination activity;**
 - **Backing agro-business by awarding free credit to viable enterprises;**
 - **Promoting expertise in modern science & technologies, such as biotechnology.**

➔ **Agricultural producers must now survive by competing in the highly complex environment of the global marketplace.**

IICA'S PARTICIPATION IN MEXICO'S TRANSITION

- ◆ Continuing to assist the Ministry of Agriculture (SAGARPA) to bypass burdensome federal government accounting norms, IICA provides resource administration (RA) services, i.e.,
 - Managing the Fruit Fly program on the southern border.

- ◆ However, IICA now extends activity to providing technical expertise to,
 - Develop the *Zócalo Rural* program; IICA created the Municipal Rural Development Councils (MRDC) monitoring mechanisms;
 - Now monitors MRDC progress.
 - Conduct the INIFAP Evaluation, in which IICA counseled streamlining the Institute;
 - Now oversees the implementation of the proposal.
 - Coordinate 3 Universities in creating a graduate Rural Development Program;
 - Now participates in the start-up process.

- ◆ IICA's Representative expands IICA presence/influence to the private and civic sectors and to the Mexican Federal Congress:
 - Joins the *Consejo Nacional Agropecuario* as Special Counsel to the President.
 - Sits on the Executive Committee;
 - Assists in setting up an Intelligence Unit;
 - Collaborates on the Science & Technology Committee;
 - Participates in formulating legislative position papers.
 - Serves as an informal advisor to Heladio Ramirez, President of the *Confederación Nacional de Campesinos* (CNC).
 - The CNC represents over two million Mexican *campesinos*.
 - Participates in the deliberations of civic organizations, such as COFUPRO, the National Coordinator of the PRODUCE Foundations.
 - Is credited with proposing Sonora's *Fondo Paraestatal*, in which a voluntary property tax adjustment earmarked for agricultural research accrues to Sonora's PRODUCE Foundation.
 - Develops direct ties to congressional decision makers;
 - Advises Cruz López, President of the Congressional Agricultural Commission.

MEXICO AND LATIN AMERICA

- ◆ **The challenges resulting from Globalization that are being experienced in Mexico are widely considered to be shared by many other countries, specifically in Latin America, as all enter world markets under similar conditions.**

- ◆ **Mexican respondents consider that most are in the process of developing similar competencies under comparable conditions and that consequently, interaction and idea exchange would be fruitful to advancing everybody's agenda in areas such as,**
 - **Bilateral or multilateral accords or programs;**
 - **Restructuring internal institutions;**
 - **Reorganizing domestic productive systems;**
 - **Rural development.**

- ➔ **Both Mexican officials and businessmen would welcome networking forums in which to engage discussion in shared concerns and to promote idea/experience exchange.**

CONCLUSION: MEXICO & IICA

- ◆ Mexico's simultaneous political transformation and entry into the global marketplace is a process in which unfolding experience, often unforeseen, guides an ongoing fine-tuning of public policy focused on facilitating producers' competitiveness. The burden is now on the producer; government role is to respond, not to lead nor subsidize.
 - ➔ IICA's future opportunity lies in supporting the creation of public policy aimed at smoothing the private sector's progress.

- ◆ The State, aware of its wanting international experience, strains to stay abreast of unfamiliar outside forces, wary of being caught unawares.
 - A case in point is the recent domestic supermarket consolidation, in which savvy entrepreneurs beat legislators to the punch, cornering the produce market:
 - Ten years ago, 20 chains bought 80% of the nation's produce;
 - Today, 2 chains—Walmex & Sinergia—buy 90%+ of the produce.
 - ➔ IICA's future opportunity lies in supporting the transfer of international experience, including a case history database, pilot projects and training programs.

- ◆ Agro-rural reform outcomes are unclear as yet.
 - Federal officials report that empowering local stakeholders by participatory decision-making seems, on balance, to be proving very effective and would appear irreversible. They report some abuse, but also many surprisingly clever decisions. However, the sole State official interviewed would disagree, reporting that of all FY '05 *Alianza para el Campo* funds allocated to states for agro-rural infrastructure projects, only 42% have been assigned and only 11% have been spent to date (Sept 8/05).
 - Market forces have not yet filled the void left by the PRI corporate apparatus, though independent professionals are now providing some services.
 - ➔ IICA's future opportunity lies in promoting information flow, dialogue and project design to assist in the process of sustainable rural development and decentralization, specifically state-level consultancies to generate developmental projects.

- ◆ IICA potential support activity to Mexico's transition lies in providing expertise in all agro-rural projects aimed at promoting the country's ability to compete globally, such as,
 - Technical inputs to guide policy-making at all levels,
 - Contacts to promote experiential exchange and international linkages,
 - Training to improve local leadership and entrepreneurial competence,
 - Systems development and technologies to aid in configuring a competitive food production chain,
 - Spaces to stimulate interest groups to interact, shape agendas and organize; opportunities for synergies to materialize; events encouraging the myriad linkages—complexity and resulting synergies—of a global economy.

B. Image Perceptions

IICA-MEXICO

- ◆ Spontaneous response regarding IICA-Mexico image consistently focused on the institute's solid professional attributes and its international characteristics.
 - Immediate reaction was invariably, *Good!*
 - Most commonly used epithets were:
*Flexible – Honest - Neutral - Professional - Reliable – Responsive - Serious
Internationally-Experienced*
 - Most seemed disinterested in the IICA image *per se*, apparently because the notion is associated with its protocol days. Today, IICA image is considered a function of its current performance, which in turn results from the ability of SAGARPA and IICA-Mexico to create a productive synergy that produces tangible results.

A mi no me interesa la imagen de IICA!

*A mi me interesa que un organismo internacional acreditado en México
puede ayudar a darles un empujoncito a un proyecto que ellos quieren hacer.*

- ◆ IICA-Mexico image is based on three elements:
 1. International Organism status is a valuable attribute implying neutrality, access to international networks and expert technical counsel and instruction.
The status also confers an honorable quality to the agency's image.

Cuando uno recurre a IICA sabe que va a encontrar una gente confiable.

Several qualifiers emerge from this image element.

- IICA dependence on the government is a negative aspect of its image.
- With little budget/autonomy, IICA responds to ministerial requests, creating an image of a somewhat more flexible and independent extension of the *Secretaría*.
- International organisms are little known and considered under-utilized.
- IICA-Mexico is differentiated from IICA as a whole, which is little known.

2. IICA's Resource Administration (RA) adds an honest dimension to its image.
Due to its spotless record, the mundane function does not seem to have damaged the prestige associated with international organism status.

Though the value of bypassing Mexico's excessively cumbersome administrative norms is recognized, RA does blur its image somewhat in giving ground to,

- The suggestion that IICA is not a 'serious' organism,
- The notion of wasting the valuable potential of an international organization.

➔ At this time in Mexico, an IICA solely engaged in RA would be viewed as a second-rank institution.

*La administración actual no veía al IICA
como una institución seria por lo del manejo de recursos.*

Los gobiernos anteriores convierten IICA en lo que llamamos 'una caja'.

3. **Representatives past and present, have shaped IICA image in Mexico.**
Their individual attributes have differed in response to the needs of the times, but all are considered to have been first-rate, reliable and responsive professionals.

Presently in Mexico, IICA's positive image is largely based on its current Representative, highly esteemed for his professionalism and his achievement.

- Professionalism is perceived as technical expertise combined with a proactive drive.
- Achievement is perceived as matching expertise with opportunity: reorienting IICA to provide technical support and extending its activity/influence beyond SAGARPA, to the private, civic and legislative sectors.

Si cambian el Representante y nos traen un administrador, sería completamente diferente.

- ◆ IICA-Mexico's image is synonymous with its current Representative, known for his broad participation in the agro-rural sector's deliberative bodies and recognized for contributing to the advancement of their agendas with expert inputs.

A lo mejor por Edgardo, pero ahí conocen al IICA; y ahí sí pesa bastante. Es miembro del ejecutivo del CNA –que representa a la clase empresarial agrícola del país— y ahí tiene un papel extraordinario en ese momento.

- ➔ Today, IICA-Mexico's positive image is directly attributable to the influence being exercised by its Representative.
- ◆ As Mexicans acquire greater global experience, their attitudes with regard to IICA are changing. The notion that they must do for themselves is emerging as they,
 - Question the need for an intermediary, preferring direct access to needed expertise;
 - Review their own national store of expertise and talk about hiring 'the abundant supply' of Mexican talent whenever possible;
 - Focus on the practical aspects of achieving global market positions; they now seek market-oriented consultants or projects, which offer them support and training, as well as learning experiences through international exposure;
 - Hire private consultants, such as Canada's Desjardins.
- ➔ Increasingly, Mexico expects IICA to compete with other technical service providers, both public and private.
- ◆ However, IICA competitive advantages and potential to influence are still recognized, fast-changing world notwithstanding:
 - A clear agenda to provide technical services in a sustained/continued dialogue;
 - A guarantee of an objective, neutral opinion;
 - Expert knowledge of Latin America and a network of quality consultants/contacts;
 - Operational flexibility combined with technical staff in all countries, which equips IICA to liaison and offer technical services throughout the continent;
 - A proven administrative RA capability that will continue to be required;
 - A less cumbersome bureaucracy than its perceived counterpart, FAO;
 - Workshops, which serve to instruct as well as to network.

C. Expectations

OVERALL EXPECTATIONS

- ◆ In the broadest sense, expectations are based on the view that IICA qualifies as THEIR 'continental instance of agricultural authority'.
 - This core conviction is based on the fact that IICA was created by all to serve all and has maintained offices in all countries of the hemisphere for decades, accumulating a vast store of knowledge, experience and contacts.
 - The resulting assumption is that this stockpile of contacts, experience & knowledge is an existing asset called 'expertise', an intellectual property belonging to the entire continental community, which should be used to help shape coherent agro-rural policies across the continent, given that agro-business has become a continental political issue.
 - ➔ Overall 'ideal' expectation is that IICA's neutral, expert perspective positively influence the policy-making process of the entire continent.

- ◆ Respondents suggest that an IICA strategy tailored to meet the explicit objective of facilitating Globalization would benefit all Latin America. Such a reorientation implies actively promoting its members' global integration. In such a scenario, IICA would,
 - Project the continent's agricultural trends/dynamics over the next years,
 - Focus IICA expertise and resources to provide its membership with factual data and analytical inputs, practical counsel and progressive programs,
 - Strengthen/restructure the central IICA office to better serve the local (Mexico) office.

IICA tiene que reposicionarse, revalorarse a nivel continente.

- ➔ IICA is expected to follow Mexico's path 'from protocol to action', specifically, to develop a market orientation in line with the practical task of assisting the country's agricultural/rural producers to become global competitors.

Hacer un claro estudio de que es lo que ocurre en la agricultura del continente en los próximos 15 años y hacer su capacidad ahí.
Hacer una asesoría centralizada con oficinas locales, no de cabildeo sino acciones.

- ◆ IICA-Mexico is expected to be 'catalyst' –also 'transmitter' and 'honest broker' as its position/image allows for assisting Mexico in its process of change by,
 - Participating in the national dialogue to build a judicious consensus among all those involved in agriculture and rural development; promoting cohesion between public, private and civic sectors; assisting in the building of the myriad linkages required to create the synergies of an open economy.
 - Providing an informed vision to assist policy-making with analytical inputs addressing the various esoteric themes on lawmakers' agendas.
 - Playing the honest broker; maintaining a neutral and detached perspective able to encourage solid coalitions and to disarm entrenched interests.
 - Influencing the dialogue agenda to include themes that might otherwise be ignored: revisiting delicate issues, such as micro/macro economic policy linkages or exploring new ones, such as the impact of gender concerns on productivity.

*Visionario en el papel de catalizador; no es el papel de fijar la estrategia.
En estas prioridades marcadas, uno quisiera
que no hubiera ni un debate en el país en donde no esté presente.
Influir positivamente en la política agropecuaria; traer insumos de experiencia.*

SPECIFIC EXPECTATIONS

- ◆ Specific IICA expectations in Mexico span a broad spectrum, reflecting the need for dialogue, consensus building and prioritizing during this time of change. However, expectations can be grouped as four interacting initiative areas supporting agro-rural development activity.
 - d) To articulate continental positions on the major issues. As analytic inputs, such briefs would aim to inform and educate policy makers of the likely consequences of various policy approaches and decisions.
 - e) To assist in opening new spaces to stimulate synergy, promoting collective vigor thru dialogue and networking, as well as systems awareness and technology transfer. Such venues would also serve to shape training and experiential learning programs.
 - c) To provide a data bank—documenting the continental experience with case histories and pertinent data/links—to build autonomy by enabling direct access to expertise.
 - d) To continue expanding technical support services and extending the IICA clientele beyond SAGARPA, most importantly, to the states and the private & civic sectors.
- a) **To articulate a continental vision means casting IICA as THE continental honest broker in agro-rural matters providing policy makers with a roadmap to the major topics by issuing balanced positions on issues of likely consequence to all.**
- ◆ This thinking is based on a growing conviction that bioscience—whether manifested as biotechnology or biosecurity—has unknown potential downsides. Eventual worst-case scenario consequences would likely have extra-national repercussions, hence the need for continent-wide policy-making inputs and guidelines.
 - IICA’s visionary guidance would consist of an unbiased professional exposition of the issues, providing policy makers with an expert analysis of the potential benefits and costs, trade-offs and drawbacks of a given issue, such as for example, transgenic grain imports.
 - While some believe that IICA should emit recommendations, implying hands-on leadership, most believe IICA’s role to be that of an expert counsel, providing analytical advisories.
 - Central to IICA’s role is to bring a global perspective to the domestic scene by identifying shared concerns as well as individual success stories, and transmitting them as potential models to be adapted to other environments.
 - Thus Mexico may be interested in Brazil’s territorial development success story even as it considers its own COFUPRO initiative of value to others.

- A widely shared view holds that IICA should reduce its government ties in favor of working directly with agro-rural producers and/or their civic organizations. Such a scenario would,
 - Eliminate intermediaries to directly address the end-user, the private sector.
 - Recognize that the private sector is better positioned and more motivated to effect and to sustain change, as well as to provide the continuity needed to nurture and evolve the change through a longer adjustment process.
 - Increasingly generate agro-rural policy and legislation from grass-roots inputs as decentralization and democratization progresses.

Of relevance is the fact that legislative envoys are elected to a single three-year term, which minimizes the probability of their developing legislative expertise and maximizes the private sector's need to influence the lawmakers.

A direct IICA collaboration would support and legitimize the required lobbying process.

- ◆ There are those who see IICA in a humanitarian light, believing its fundamental role to be direct assistance in pulling a traditional rural society into modernity. This thinking implies nudging Mexico toward recognizing that its core rural development issue is anchored in diversity—both cultural and ecological—and addressing it directly,
 - Widely promoting dialogue to develop sympathetic synergies,
 - Designing grass roots training and opportunities for experiential exposure.

b) To 'open connective spaces' means to give synergy an opportunity to sprout by building the bridges of the new economic order in which interests, rather than government decree, create strategic alliances to advance competitive production.

- ◆ The importance of this seemingly obvious and simple task cannot be stressed enough.
 - It is central to engaging the thrust of a truly competitive productive apparatus;
 - It is recognizing that Mexico's moving from 'closed' to 'open'—from controlled to free—requires creating an absent dynamic crucial to competitiveness, the complexity that drives synergy. This elusive idea holds that 'the sum of the parts is greater than the whole'.
- ◆ The most urgent such initiative is to create venues for the food-production-chain links to understand the specifics of their overlaps and to learn how to maximize efficiencies to produce more competitive end products. For most, a leap of faith is required, as producers must invest time and resources to create an association that few understand the need for.
 - Most believe that IICA's international stature and neutrality would facilitate creating this ground for producers to pool resources and organize themselves to build the informed consensus required to advance a communal agenda.
 - The general perception holds that such spaces should be venues for a broad range of would-be collaborators to interact while learning about the newest technologies and networking into the interconnectedness required by the global reality.

- IICA's presence would convey validity and value to the new spaces, its role being,
 - To anchor the spaces within the global context by transmitting relevant, connective international experience and data;
 - To promote dialogue and experiential exchange;
 - To serve as bridge-builder between an assortment of players spanning local politicians, scientists, syndicates, *campesinos*, large producers and others.

- ✦ Many other space-creation initiatives aimed at promoting participation in the economic opening were suggested. These ranged from courses about the significance and implications of Globalization to promoting investment in the Mexican countryside.
 Suggestions included:
 - Continuing IICA headquarters' thematic workshops, which create opportunities for the continent's government officials, agro-businessmen and experts to interact. These events were applauded as most informative and recognized for creating a valuable international networking space.
 - To encourage dialogue spaces stimulating national consensus, perceived as absent. One consequence of this administration's pullback from direct economic supports may be the perception of a void rather than an opportunity to step into the breach. Several raised the issue of an inexistent national consensus, deemed necessary to develop better comprehension and commitment to the challenges ahead.
 - To organize experience transfer, considered the most dynamic way to promote learning. This approach would combine courses on specific themes with networking opportunities and exposure to relevant, concrete, observable phenomena.

- c) To create a Data Bank is considered key to IICA's technical assistance capacity, its store of information being the source of its expertise and authority.**
 Indeed, many believe that such a bank already exists and that the issue is not to create it, but to make it directly available to IICA members.

- ✦ A data bank is viewed as IICA's most natural potential contribution given the agency's extensive experience and presence in all countries of the hemisphere.
 - The data bank's overall objective is to accelerate developmental processes by releasing control over information, empowering officials to act autonomously.
 - Perceived as an international 'Who's Who' and 'What's What', the data bank would represent a comprehensive archive of agricultural data, case histories, expertise and technologies enhanced by related links.
 - The data bank's primary practical purpose would be that of a resource directory, enabling members to quickly and directly access and contract needed expertise.
 - Most envision such a data bank as far more than a resource directory, viewing it as a proactive and interactive reference tool, allowing for either a casual consultation or in-depth research. Myriad potential uses range from identifying parallel experiences to staying informed about cutting-edge science.
 - Additionally, some suggest that an IICA data bank could also project Mexico's achievements outward, its expertise and success stories a worthy contribution to the international community.

d) To continue expanding technical support and extending its clientele beyond SAGARPA to the private and civic sectors, means that IICA is expected to work in an open Mexico by providing services to those 'in the trenches'.

Additionally, IICA is expected to continue with its traditional activities,

- Supplying RA services to SAGARPA,
- Administrating multinational projects requiring its competence and neutrality.

◆ The new reality—*el nuevo entorno*—presses IICA to expand its technical support activity and its constituency, suggesting that Mexico's opening extends to international organisms, previously barred from any significant activity within the country.

➔ Mexico is now open to proactive efforts engaging national issues with a broader spectrum of players: state-level policy makers, municipal planners, public institutions, the private sector and its civic associations as well as federal and state legislators.

- IICA is expected to continue to provide RA as there is little hope of Mexican government administrative norms lessening. In fact with more political diversity and a greater resulting complexity, the need for RA is not likely to decrease.
- Under the Fox administration, IICA-Mexico has advanced its technical-support activity to the degree that officials now consider it an FAO alternative.
- As Mexico's opening progresses, IICA is expected to behave proactively, engaging its resources and expertise to maximum effect, interacting widely to bring its international perspective and experience to bear on issues under discussion.

◆ Many believe that IICA should reduce its federal government activity in favor of more direct interaction with producers and their organizations, i.e., the private sector. This thinking reflects the conviction that working from government-to-government' is an inefficient strategy, as government officials are ill equipped to influence producers. As well, ranking bureaucrats have very high turnover rates and perceived as notoriously fickle, therefore less likely to successfully effect any changes of consequence.

◆ The private sector is clearly interested in stepping into the breach. It voices firm interest in collaborating with IICA, claiming to be best equipped to produce real change.

Porque el sector privado al fin del día, de él se trata.

Se habla del sistema de cadenas; es sector privado.

◆ Private sector expectations overlap to some extent with the public sector's, but tend to be expressed as with more specificity:

- Supporting the organizational development of food production chain links;
- Informing legislative development with balanced expert opinion;
- Tailoring technical support directly to producers, particularly in the area of training and systems development;
- Developing managerial skills among producers, the idea being MBAs for *campesinos*;
- Creating programs with high impact potential.

- ✦ Many say that IICA should work at the state level as its mandate—agricultural and rural development support—is now coming under control of Mexico’s thirty-two states.
 - Though the Law of Sustainable Rural Development legally empowers IICA to work directly with the states, many feel that IICA should move diplomatically to carve out its legitimacy as a direct state-level service provider.
 - Decision-making is increasingly being passed on to the states, who have little/no experience in dealing with complex issues like biosecurity or international trade norms.
 - Local level policy makers need quality inputs to develop expertise and judgment.

HOW CAN IICA MAKE ITSELF USEFUL TO MEXICO OVER THE NEXT DECADE?

In answer to this question, a long list of potential activities—deemed suited to IICA’s perceived attributes— emerged during the interviews.

- ✦ Taken as a whole, the answers attest to the breadth and quality of existing expectations as well as revealing something about IICA-Mexico’s shifting environment.
 - Support decentralization by transferring management/systems know-how to local entities now in charge of executing programs.
 - Develop organizational and managerial capacity, particularly as it relates to the creation of food system chains; this expectation is closely tied to space creation.
 - Support program implementation, specifically by designing actionable systems for responsive follow-up, training project staff and evaluating impacts.
 - Engage IICA’s international expertise in projects deemed of high potential impact, such as developing a comprehensive rural financial system.
 - Orient technical assistance directly to the rural inhabitant, for example, to collaborate in developing technical training in food processing technology.
 - Develop the ability to meet international trade norms related to issues such as food safety, transgenetic materials etc.
 - Promote organizational links in the private sector.
 - Participate directly in creating and executing developmental programs.
 - As decentralization proceeds, support state entities taking on responsibilities previously managed by the federal government.
- ✦ There were also few words of caution aimed at IICA:
 - Do not overextend yourself!
 - Hire capable people, qualified to get the job done!
 - Be wary of permanent programs!

Detailed Findings



III. DETAILED FINDINGS

A. Mexico in Transition

MEXICO

✦ Mexico is undergoing many simultaneous transitions: demographic, economic, of the role of the State, electoral and, in the view of some, a profound cultural transition, particularly among the younger generation. Some feel that the reform of the State itself is at hand.

- *Desde varios años, el país está viviendo un conjunto de transiciones, que se están dando de manera paralela, que no tienen el mismo ritmo ni velocidad.*

Estamos viviendo una enorme transición demográfica. Éramos un país con una base muy ancha ... (ahora) la importancia de las personas de tercera edad va a incidir de manera dramática en las políticas públicas (así como) el peso de lo jóvenes demandando oportunidad de empleo.

Estamos viviendo una transición económica. De ser un país de economía cerrada, con políticas eminentemente proteccionistas y con una estrategia de industrialización hacia dentro, pasamos a ser el país más abierto del continente, con una estrategia de articulación con Norte América y con una apuesta principal por la conquista de mercados externos.

Una transición en el rol del Estado, de ser un aparato público que tenía un nivel de presencia en la economía a través de un cúmulo de empresas paraestatales que estaban involucradas prácticamente en todos los terrenos de los sectores productivos, a ser un aparato público, que tiene presencia en el sector paraestatal solo en algunas actividades estratégicas.

Una profunda transición electoral, de ser un sistema político con un partido hegemónico, fuerte, que tenía el control mayoritario del Congreso en ambas cámaras y prácticamente, el control de todas las posiciones políticas relevantes, a ser un país con partidos competitivos, con un espacio de competencia en el terreno electoral intenso y una distribución diversa de las posiciones políticas entre las diversas fuerzas políticas.

Y creo yo, una profunda transición cultural ... particularmente en las nuevas generaciones. Me parece que las nuevas generaciones ven mucho hacia el norte. Creo en términos generacionales, hay una ruptura cultural del paradigma del desarrollo mexicano que caracterizó a otras generaciones y ahorita tenemos a generaciones muy vinculadas al paradigma del modo norteamericano de vivir.

Entonces, tenemos un conjunto de transiciones; una sociedad enormemente dinámica, sectores enormemente dinámicos, procesos de transformación en prácticamente todos los terrenos y simultáneamente segmentos sociales muy rezagados; conglomerados que viven como en el siglo XIX, regiones para las cuales el tiempo no se ha transformado. Este modo de desarrollo desigual y combinado con una visión hacia el futuro, y por otra parte, enraizada en el pasado, está inmenso en un conjunto de contradicciones. Y a ese conjunto de contradicciones, un grupo de gente se estima que hay que darle una reorientación en el papel político del Estado, y a eso se le llaman la Reforma del Estado.

–Beatriz Paredes

✦ The election of President Vicente Fox' PAN party broke with the seventy year reign of the PRI party which had become a regime some called a party dictatorship. Under PRI rule, presidential power was absolute with an established chain of command. The Executive created the laws and the Legislative approved them.

- *En México, el 90% de las leyes actuales les propuso el Ejecutivo y las aprobó el Legislativo. Porque era una sola cosa. Eran totalmente dictatorantes. Antes él que redactaba las leyes era el Ejecutivo y el Legislativo nada más las veía y levantaba la mano para decir que sí.*
-C Arellano

✦ Decision-making was highly concentrated; achieving presidential support was key to getting things done. Today, many participate in the decision-making process.

- *Antes, yo me formé en el sistema de Fundación Rockefeller en los sesentas y yo me acuerdo que el gerente del área agropecuario decía. "Mira Carlos, si aquí convencemos al Secretario de Agricultura y el Secretario de Agricultura al Presidente, todo se puede" Y el cabildeo era entre dos personas. Y eso duró hasta el año dos mil... Hoy muchos juegan un rol importante en la toma de decisión.*
-C Arellano

✦ Paternalism and protectionism has ended. Now it is a world of markets and competition.

- *Y precisamente uno de los cambios que ha habido en el mundo es que se acabó el proteccionismo que daban los gobiernos de antes. ... Ahora el mundo es de mercados, es de competencia. ... Hay una transición entre lo que hacía antes el gobierno y lo que se hace ahora a través del mercado.*
-A Cebreros

✦ The government has recognized that competition exists, and that it must guide its policies and intervention.

- *El reconocimiento de que la competencia existe. Y que además debe que normar nuestro quehacer, nuestra intervención. Hay una competencia real, tanto entre los diferentes productores como con el mercado externo.*
-JA Mendoza Z

AGRICULTURE

✦ Traditional agricultural economic policies are abandoned as Globalization forces producers to follow international norms and respond to competitive market conditions. One result: two major buyers/retailers corner the domestic agricultural market.

- *Dentro de Globalización, ya no puedes manejar las políticas económicas agrícolas de tradición, que era sencillamente '¿Cuanto dice el agricultor que le costo? Cuanto produce?' donde el gobierno fijó el precio para que el señor gane, con un banco de crédito rural que presta y éste no paga y al siguiente ciclo viene con diez mil gentes a hacer una manifestación y yo le vuelvo a prestar aunque no me pague. Entonces esa es la situación desde 30-40 años y el agricultor se ha acostumbrado a la situación. Entonces uno de los cambios radicales que hubo ahora es decir, 'Tenemos que ver lo que esta pasando a nivel mundial porque es una economía global.' En segundo lugar si no entras en calidad, en inocuidad, en uniformidad, no hay quien te pueda comprar. Y eso es tanto a nivel internacional como nacional. El proceso de globalización acomodó incarnamente también dentro del país.*

Hace treinta años, yo en mi rancho tenía opción de venderle a 40 gentes distintas, que eran los que tenían contactos en la central de abastos, y un supermercado le compraba a 4-5 mayoristas. Ahora todos los supermercados no son más que 2 grandes cadenas. En todo el país. Entonces las compras se han consolidado. La única compra que te queda por fuera es de las tiendas no afiliadas pero el grueso de la compra está ahí. Y si tu no llenas los requisitos de calidad, inocuidad etc., no vas ni a Canadá ni a Guatemala ni a Europa, punto.

–JA Laborde

✦ Previously, the government focused solely on productivity as measured by yield.

- *Antes buena parte de toda la función de la Secretaría estaba orientada a elevar la productividad primaria. Más rendimiento, más productividad en el predio. Y ya de los procesos de post-cosecha y comercialización había poca ocupación.*

–JA Mendoza Z

✦ Paternalism is abandoned. Agricultural policy reforms place the burden of success on the producer. The strategy is to respond, no longer to lead.

- *Entonces tenemos que hacer una serie de acciones dentro de la Secretaría para que el agricultor entienda que el juego es otro.*

Es él que tiene que tomar la iniciativa, ya nomás lo empujo, y no al revés. Yo no lo voy a sacar del hoyo. Yo lo empujo para donde él me diga. Y cuando necesita un apoyo, se lo doy. Pero no al revés. Ahora el gobierno dice, “No te voy a dar el apoyo, porque tu tienes que ser competitivo y yo te ayudo para que sepas entender como se maneja el mercado de granos en Chicago.”

Y este es el cambio fuerte que ha habido en el gobierno. Este es el parteaguas económico.

No podemos seguir siendo paternalistas.

No podemos seguir sin darnos cuenta si nuestro agricultor es productivo y competitivo.

Y todos nuestros enfoques están para que el que pueda estar productivo y competitivo lo sea, y nuestros apoyos tienen que ir para que el lo sea. Y el que no lo es, tenemos que buscarle alternativas para un nivel de vida mayor.

–JA Laborde

- *CONASUPO es: tu produce y yo te compro muy barato pero a precio de garantía.*

En la actualidad ya no hay esta compra de producto con un precio de garantía pero si tu quieres ser más competitivo y te hace falta algo entonces yo, gobierno, te voy a apoyar en tu proyecto –tu me presentas el proyecto; yo no te lo hago, tu me dices cuales son tus necesidades—yo gobierno te apoyo.

–E Salinas A

✦ Policy shifts from a yield-per-hectare focus to the food production chain.

The focus is on raising producers’ profits, backing agro-business by awarding free credit to viable enterprises and promoting market linkages, international trade and value-added processes, such as post-harvest technology.

- *Los cambios sustantivos fueron precisamente de transitar de una atención concentrada en el predio, a otra de cadena productiva. Ya no nos ocupamos simplemente de mayor productividad del predio –de más kilos por hectárea-- sino también de como esta materia prima agropecuaria se articula con otros agentes económicos y como llegar al mercado terminal. Una visión ya de cadena, no simplemente de política primaria.*

El FIRCO –El Fideicomiso de Riesgo Compartido– se insertó ahora en un programa de fomento a los agronegocios, a la generación de valor a la materia prima agropecuaria.

Ahora la Secretaría tiene que procurar que la producción primaria se vincula mejor a los mercados y que el precio pagado por un consumidor final signifique un mayor retorno al productor.

–JA Mendoza Z

- Desde el principio la intervención debe ser para apoyar la competitividad de los productores reconociendo que en sus condiciones actuales requieren de apoyos públicos para llevar esta competitividad. Y además reconociendo que si la actividad no tiene posibilidades reales de ser competitiva, se adapten los esquemas para reconversión productiva. –JA Mendoza Z

- Por primera vez se han integrado los exportadores para participar en eventos internacionales a través de la Secretaría y de la Coordinación General de la Promoción a las Exportaciones y Fomento Comercial. Hace cambio total a lo que estábamos acostumbrados en el sector. –G López Noriega

◆ Now, the producer must meet quality international market standards in a highly complex environment.

- Subió la barra. Ahora, la estrategia no es aumentar el rendimiento per se. Ahora es calidad, uniformidad, sanidad, oportunidad y recursos naturales adecuados para producir lo que tienes. Y presiones totalmente diferentes. Comercio, sociología, pobreza, medio ambiente, recursos naturales y economía global y mundial y ...costo de mano de obra y costo de insumos. Competitividad y complejidad. –JA Laborde

◆ In reforming agricultural policy, the Government has laid the foundations of an ambitious objective –to raise rural life quality to that of city dwellers— recognizing that it will take longer than six years to achieve.

- Cambios estratégicos al iniciar una forma de hacer la política agropecuaria diferente, orientada no en el discurso más en las acciones hacia efectivamente mejorar calidad de vida del productor más desprotegido del sector. Se hicieron cambios sustantivos en los instrumentos que el sector agrícola normalmente había tenido en el pasado. Estoy hablando de PROCAMPO, de la Alianza para el Campo, de ASERCA y los mecanismos para la comercialización de los productos agropecuarios. Esos cambios se dieron reconociendo que los 6 años de esta administración no son suficientes para hacer estos cambios básicos sustantivos, sino que la ambición de esta administración fue de asentar las bases y reorientar los programas para este objetivo que es mejorar la calidad de vida del sector agropecuario, a que la gente del sector rural tengan la misma calidad de vida –los mismos beneficios—que la gentes de la ciudades. Una meta muy ambiciosa. –V Villalobos

◆ The government has removed/reduced institutional supports –fertilizers, seed, credit etc— now being provided by independent professionals.

- Porque lo que también estamos viviendo a nivel latinoamericano, es que los gobiernos han reducido su participación en la promoción del sector agropecuario. Ya desaparecieron las instituciones que había antes de semillas, de fertilizantes, de mercadeo agrícola, etc. Incluso, la asistencia técnica ya no la dan los gobiernos. Ahora la dan profesionales independientes. –A Cebreros

◆ Policy supports raising producers' profits through successful market competitiveness.

- En el caso del FIRCO los apoyos públicos van con una premisa básica: elevar la competitividad de la producción agropecuaria en los mercados y procurar un mayor retorno al productor del precio pagado por el consumidor final. –JA Mendoza Z

♦ Eyeing the future pragmatically, the Administration has dismantled much weighty, protocol-oriented bureaucracy, as its Executive evolves practical strategies to strengthen Mexico's capacity to compete internationally. The current aim is to meet requisite standards in areas such as food safety and security, support international trade and promote expertise in modern science/technologies, such as biotechnology.

- *Antes era una gran burocracia y objetivamente hablando con muy poca trascendencia en el accionar de la proyección de la Secretaría hacia el exterior. Hoy la relación internacional no se basa en aspectos políticos ni de convenios, sino fundamentalmente se ha dividido en acciones técnicas prácticas. Fortalecer la presencia mexicana tecnológicamente en áreas estratégicas como son las sanidades y las fitosanidades; fortalecer los aspectos de comercialización en los tratados internacionales en donde el sector agropecuario es importante —como el tratado de Japón, como el seguimiento NAFTA con Canadá y Estados Unidos— en una forma mucho más práctica y con metas mucho más concretas. Fortalecer como una política el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el sector con énfasis a las tecnologías modernas incluyendo la biotecnología. Porque nosotros vemos claramente que para el futuro de este país que va a seguir siendo de dotación agrícola, necesitamos integrar la biotecnología, sino, estamos fuera de la competencia. Claro con el equilibrio mesurado respecto a riesgos potenciales, pero en base científica, claro.*

Todo esto esta manejado por esta oficina; anteriormente no se atendía. Antes era una burocracia muy pesada con 70 personas atendiendo a protocolos y convenios; ahora somos nueve gentes y coordinamos de forma transversal las áreas técnicas.

—V Villalobos

♦ International competition and technology adds pressure to Mexico's efforts to develop its national food chain systems. Wheat is a good example.

- *Un problema que enfrenta el país es la competencia globalizada. Ahora puede tener una cadena nacional del sistema producto —trigo— en donde están los productores primarios y los molineros y los que hacen galletas, los que hacen pastas y los que hacen pan. Entonces si uno no es competitivo los productores de trigo lo sustituyen y llegan los productores canadienses y surten el 60% del trigo que se come en México.*

Por dos razones. Porque tienen una calidad específica que requiere la panificación moderna que es tener más del 12% de proteína para que la masa sea lo suficientemente flexible para que cuando la baten rápido sustituye a la levadura. Ese es una especificación moderna en el trigo —para la maquina moderna que hace pan— entonces las variedades nacionales no la teníamos. Porque las variedades nacionales habían sido producidas en base a producir más por hectárea. Porque eso era lo que le mandaba el mercado. CONASUPO pagaba, entonces más tonelaje producía, más me pagaba.

Cuando sale esta nueva tecnología del batido rápido, México esta totalmente desguarnecido genéticamente de variedades de trigo. Ya hoy en México, tenemos variedades de 14% y de 12% de proteínas. Pero hay otro problema. Traer una tonelada de trigo de Canadá, que llega por barco a Veracruz o a Acapulco o a donde quiera y luego por ferrocarril o en camión a la Ciudad de México cuesta \$26 a \$30 por tonelada.

Y traer una tonelada de Baja California o de Sonora, donde están los trigos de 14% mexicanos, cuesta entre \$48 y \$50, porque nuestro sistema ferroviario está muy viejito... trae toda una serie de limitaciones laborales, legales, estructurales.

—C Arellano

◆ The perspective at the state level focuses on the effects of NAFTA/Globalization on their agricultural producers, without naming the macro forces that unleashed the changes. Their focus is operational; they perceive and adjust to the reality on the ground.

- *Creo que hay dos motores que impulsan el cambio.*

Si yo veo que mi país está importando más y más y más cada día, de productos básicos para la alimentación... allá hay algo que no estamos haciendo bien; es la primera preocupación. La otra preocupación es que yo estoy viendo que mis productores no están trabajando con la misma eficiencia que mis socios de EE-UU y Canadá... se los van a comer porque no pueden competir estos con aquellos. Y la tercera es que, yo como gobierno, tengo que cuidar, si aquellos están dando subsidios y demás, tengo que apoyar los míos de la misma manera, si es que puedo como gobierno o sino, defenderle, para decir "Eh! Este tratado libre no es equitativo, porque tu estas dando lo que yo no puedo dar."

—E Salinas A

RURAL DEVELOPMENT

◆ The Fox administration's vision of rural development reframes the task as overall economic territorial development, rather than 'special attentions to its poor'. Policy includes basic infrastructure, social services, natural resources management, training, education, etc.

- *Desde que se trabajó en el grupo de transición del actual gobierno, empezó a ir cobrando importancia la visión de que el desarrollo rural debería tener una visión mucho más amplia.*

Antes se consideraba que los programas de desarrollo rural eran los programas de atención a los pobres del campo. Hoy, en la administración actual, se plantea que el desarrollo rural es el desarrollo de los territorios rurales, y no la atención a los pobres del campo.

Se pensaba que la atención a los pobres del campo tenía que ver fundamentalmente en cuestiones de orden agropecuario, de fomento agropecuario. Hoy se plantea que el desarrollo rural, tiene que ver, además del fomento agropecuario, el fomento económico general del territorio rural, la dotación de servicios sociales, la infraestructura básica, el reordenamiento de la utilización de los recursos naturales, y todo lo que tiene que ver, la capacitación, la educación, la alimentación del medio rural y todo esto entonces tiene que ver con un concepto mucho más amplio.

—A Ruíz García

◆ Previously, the government assumed full responsibility for all activities --producing fertilizers and seed, insurance and credit, machinery, water etc.-- creating a culture of dependence.

- *Venimos de una alta intervención pública, altos niveles de intervención pública por parte del gobierno, y en ese sentido, esto también creó una cultura de dependencia en muchos agricultores, o campesinos. El Estado pretendía hacerse cargo de todo. CONASUPO para las cosechas. Otras para la producción de semillas, otras entidades públicas, otras para el seguro, otras para el crédito, otras para la maquinaria, otras para el agua... en fin, un alto nivel de intervención pública que creo, suplantaba iniciativa y voluntad de cambio.*

—JA Mendoza

♦ The instrument of change –the Law of Sustainable Rural Development-- features three key strategic components:

a) Comprehensiveness: 16 ministries (among them Communications & Transport, Health, Public Education, Health, Social Services) are now charged with implementation, rather than the Ministry of Agriculture's previously dominant responsibility.

b) Decentralization: federal resources are transferred to local governments empowering them to execute their own decisions.

c) Participation: Local people prioritize, plan, decide and carry out their own affairs in Municipal Rural Development Councils.

- *La Ley de Desarrollo Rural Sustentable es una ley paradigmática y de modificaciones estructurales porque tiene tres grandes líneas.*

Es integral; no se limita a lo agropecuario.

Plantea (esta) visión de integralidad y para ello crea una comisión intersecretarial en donde concurren 16 ministerios. Ya no solamente es responsabilidad de la Secretaría de Agricultura sino que también entra Educación Pública, Salud, Recursos Naturales y Medioambiente, Desarrollo Social, Trabajo, Comunicaciones y Transporte. Tiene que haber un gran paquete de acciones y se crea esta estructura que es la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo Rural Sustentable como el órgano de vinculación de generación de presupuestos, etc.

Es profundamente descentralizadora

Estamos llegando incluso al niveles municipales en transferencia de recursos, en delegación de facultades, de toma de decisiones.

Es también participativa.

Porque genera desde el nivel local, instancias que se llaman Consejos Municipales de Desarrollo Rural en donde la gente participa, decide qué proyectos, qué prioridades, hace también un diagnóstico en su región, planea como intervenir en la problemática de esta región, y a su vez luego esto que es del nivel municipal, luego sube al nivel distrital, estatal y nacional.

–A Ruíz García

♦ Involving the stakeholders in the process has proven to be very effective and would appear irreversible as empowered participants now take charge of their own affairs.

- *Una de las cosas que a veces sorprende es que cuando uno toma decisiones que involucran a la gente, la gente se apropia mucho más rápido de lo que uno se imagina.*

Es un proceso de 'empowerment', es un proceso realmente en donde se están delegando facultades, toma de decisiones, responsabilidades también y esto, la gente se apodera muy rápido de ello. En el momento que se les ha dado esa capacidad, esa responsabilidad, ese poder de toma de decisiones, pues, el proceso es irreversible.

Ellos son los que van a ser el salvaguarda.

–A Ruíz García

♦ However, market forces have not stepped in to fill the void left by the federal government as expected.

- *Al momento en que reducimos el aparato público o que desconcentramos responsabilidad y funciones hacia otros organismos de gobierno o hacia la propia sociedad rural, suponíamos que en automático iban a aparecer estos factores para cubrir las que dejaba el gobierno federal.*

Esto no ha sido cierto.

–JA Mendoza Z

♦ IICA has assisted in the law's implementation by creating the monitoring mechanisms. Outcomes have been mixed; some abuse is reported but also some surprisingly clever decisions.

- *Tengo un mecanismo de monitoreo de todo esto, que nos permite la salud de la gestión a nivel municipal que por supuesto nos ayudó el IICA para montarlo; lo puso Rafael Echeverri. IICA puso los mecanismos para saberlo. Lo que tengo bien claro es que IICA ha sido una de las dependencias que nos ha permitido a conceptualizar parte de estas cosas. Nos ha ayudado. Y como en todo, hay casos de abuso y hay casos de enorme sorpresas que nos hemos llevado de una capacidad de toma de decisiones mucho más acertada de lo que pudiera haber tenido nuestra gente.*

–A Ruiz García

IICA'S CHANGING ROLE

♦ Breaking with precedent, the Fox administration has reoriented its association with IICA, exploiting IICA's technical expertise while continuing to contract its resource administration services. IICA's key contributions have been to evaluate INIFAP and monitor the progress of municipalization, as well as administering plant health programs.

- *Creo que hemos estado en los supuestos últimos años queriendo reencontrar un papel más orientado a lo técnico. Hemos querido reubicar una función más técnica. En todo lo que vendría siendo monitoreo al desarrollo, de la calidad de los municipios, hemos planteado al IICA '¡Ayúdame en esto! Nosotros partimos del supuesto que de repente resultó una función muy limitada, porque no tiene sentido todo un organismo internacional para usarlo únicamente como caja de pago. Hemos querido darle un sentido más técnico.*

–A Ruiz García

- *IICA tiene la relación del INIFAP, tiene lo de la municipalización, tiene el programa del desarrollo rural y el del apoyo de sanidad vegetal.*

–JA Laborde

- *Reorientamos la relación de la Secretaría con los organismos internacionales hacia los aspectos más técnicos y menos protocolares y burocráticos. Somos más orientados hacia cosas prácticas. Anteriormente IICA era una instancia que le ayudaba a solventar a algunos problemas de manejo de presupuesto, a algunos aspectos políticos, pero poca demanda técnica. Y esta poca demanda técnica no estimulaba la relación IICA a la Secretaría de Agricultura hacia temas que hoy día son prioritarios, por ejemplo comercio, por ejemplo tecnologías. Es más, difícilmente podíamos encontrar en el IICA este grado de interlocución.*

–V Villalobos

- *El IICA ha sido muy participativo generando una especie de política que pudiera servir a otros países, una especie de experiencia para poder instrumentar algo de manera similar. Esto ha sido la aportación del IICA.*

–G López Noriega

♦ IICA has also expanded its activity to the private sector.

- *Pero la parte que yo veo nueva y que me parece significativa ahora es vincularse al sector privado. En muchos países, el IICA trabaja únicamente con el gobierno, generalmente con el Ministerio de Agricultura o de Desarrollo Rural, mientras que aquí en México, creo que el IICA ha logrado penetrar más en lo que es el sector, no quedarse nada más trabajando con el puro gobierno, sino participar también con el sector privado.*

–A Cebrenos

MEXICO AND LATIN AMERICA

♦ The changes being experienced in Mexico are widely considered to be shared by all Latin American countries as all enter world markets under similar conditions of preparedness. One set of issues emerges from the need for bilateral or multilateral accords or programs; another set from the need to restructure internal institutions; another still from the need to reorganize its domestic productive apparatus.

- *Yo diría que muchos de los temas son preocupación de todos los países, estos temas que tienen ramificaciones directas a la agricultura y la ganadería, que tienen ramificaciones de regiones, de negociaciones entre países, de desarrollos tecnológicos.* -V Villalobos

- *Siento yo que el nuevo reto que hay actualmente en México con sus variantes, pero va en la misma dirección que el resto de los países de América Latina. Cada uno le damos el saborcito local, pero es la tendencia mundial. Lo voy a explicar en otra forma. Lo que está sucediendo en México no creo que sea una cuestión única, aislada y muy peculiar de México. Es el reflejo de lo que está pasando a nivel mundial. Entonces en mayor o menor grado, implementado en una forma o un poquito distinta, pero es la tendencia en la cual estamos encajonados todos los países del mundo a movernos. Cambios en aspecto de instituciones, de investigación. Ya no pueden jalar los INIAs de antes como jalábamos. ¡Ya no! Todos estos cambios te los puedo argumentar y enseñar que están pasando en otros lados. México no es la excepción que en donde IICA si se metiera un poco más al aspecto operativo, sería muy interesante aunque poco (posible) ... Nuestros problemas son globales; nuestros cambios de estructura son con una similitud que traen mucho de denominador común, traen más de denominador común que de particularidad del país.* -JA Laborde

B. Image Perceptions

IICA MEXICO

♦ When asked about IICA image in Mexico, invariable reaction is 'good!'; followed by the following epithets: flexible, internationally experienced, neutral, professional, responsive, honest/reliable, and empathetic.

- Buena, confiable ... IICA es un entidad flexible, pareciera más empática con las necesidades del gobierno mexicano. La disponibilidad y el ser empáticos son los atributos fundamentales. Adecuada, positiva... -A Ruíz García

- Buena. Responde a la demandas que tiene el sector —el gobierno. Juega un papel neutral de asesoría técnica que es reconocida. Es eficiente en la entrega de lo que se le pide y es honesto en el manejo de recursos; es muy importante. Oportuno; está presente cuando se le demanda y por lo que se le pide. -V Villalobos

- Neutralidad. Profesionalismo, Experiencia Internacional. -JA Laborde

- Creo que el IICA da buen servicio. La (imagen) mía es buena. Fue una relación no tan solo productiva de trabajo sino también de buena amistad con uno de sus directivos. -JA Mendoza Z

♦ At the state level, where IICA is less known, it has a serious image that is associated with agronomy.

- Seria – profesional – muy identificada con el sector agrónomo. -E Salinas A

♦ International status is generally viewed positively. The attribute implies neutrality, access to international networking and technical instruction.

- Todo el mundo en forma directa o indirecta tiene buena opinión de los organismos internacionales porque no han fallado. -C Arellano

- Yo puedo entrar en tu estado, pero recuerda, como yo estoy de un organismo internacional yo te puedo sentar a la universidad A, a la universidad B y a la universidad C que están en tu estado que entre ellos están peleados. Podrán seguir estando peleados como universidades pero yo te puedo trabajar un poquito en identificar personas de la universidad que pueden entrar al proyecto. Entonces sale un proyecto de tu estado en donde tu estas dando juego a tres universidades. Pero tu no has podido hacerlo porque cada uno dice, "Yo vengo. Pero si yo no soy el jefe, no entro con vosotros."

¡Esta es la percibida que tiene ustedes de tremendo poder! Tremendo!

Porque no traes interés local. No traes interés político.

Ese es su venta: neutralidad, profesionalismo, experiencia internacional. -JA Laborde

- Hacen talleres. El año pasado, se hizo un taller sobre Ciencia y Tecnología. Obviamente van algunos ministros —de hecho es a nivel ministerial—van ministros o vice-ministros de muchos países. Pero el hacerlo de esta manera, un taller de 2 o 3 días, permite invitar a un mundo internacional, a gente de otras instituciones, a gente independiente, a científicos de cierta categoría. -A Cebreros

♦ Many pointed out that international organisms are little known and often under-utilized.

- *No está muy generalizada la imagen del IICA en todos lados. Yo diría que desgraciadamente están subutilizados los organismos internacionales. Porque no se conoce las posibilidades y las fortalezas que tienen los organismos.* -C Arellano

- *Pero cuidado, porque si se conocieran más los rebasan. Hay que medir las fuerzas. ¿Hasta donde pueden atender? Porque si uno cree expectativas y luego no les cumple, se desprestigia. Entonces volvemos a la habilidad del Sr. Representante. Hasta donde puede dar, porque sí puede tener una demanda muy fuerte.* -C Arellano

♦ At the state level, IICA may be less familiar given the lack of direct contact. However, to the extent that it is known, its image seems linked (a) to health/safety issues and to (b) activity in Mexico's southern regions and in Central America.

- *No soy profundo conocedor de IICA. Les conozco un poco de lejos. Al IICA lo he visto muy metido en Centroamérica, en la áreas del centro y sur del país y también en el sector agrónomo, sobre todo en el área de la sanidad y temas de salud. Es una institución muy seria, pero la ubico mucho hacia América central y hacia el sur de nuestro país.* -E Salinas A

♦ IICA's resource administration function is tied to its image. It has not diminished the prestige associated with international organization status because it has maintained a spotless record. Though its resource administration image causes (a) some to view the IICA less seriously, and (b) some to consider this function a waste of an international organization, many recognize the value of sidestepping the bureaucracy's excessively cumbersome administrative norms. Even so, at this time in Mexico, an IICA solely dispensing resource administration might be viewed as a second-rank institution.

- *La administración actual no veía al IICA como una institución seria por lo del manejo de recursos, que estrictamente hablando es un mecanismo 'Depositamos recursos en el IICA y para los fines administrativos estaban ya gastados.'*
IICA tampoco tenía mucha posibilidad de decir que no, nada más por la necesidad de recurso se presta a hacer las cosas. Entonces ¿como evitar que el prestigio del IICA se deteriore, si hay un mal manejo de repente o un conflicto legal con el IICA involucrado? Se dañaría su prestigio. Pero el IICA ha sido bastante cauteloso. Su prestigio se ha mantenido cuando se maneja desde un punto de vista administrativo, que es posiblemente el más riesgoso. -V Villalobos

- *La normatividad gubernamental es tan rígida y tan absurdamente general que no es capaz hoy de diferenciar funciones diferentes en el gobierno. Quisiera que todo el gobierno se rigiera por una sola norma. Y hay quien investiga, hay quien cobra impuestos, hay quien manda oficios y hay quien hace normas y las funciones son diferentes y la administración debería ser diferente. Entonces el rol del IICA en un momento dado es de recibir los recursos para pagar una consultaría externa y el IICA sí puede maniobrar con agilidad administrativa y transparencia ...y al IICA le cree el sector público y a lo mejor a la SAGARPA no.* -C Arellano

- *Los gobiernos anteriores convierten al IICA en lo que llamamos 'una caja', para manejar los recursos de ciertos programas que el gobierno mexicano quería realizar. El componente IICA no era un componente técnico, sino un componente de manejo de recursos. Sigue siendo en una parte relevante (pero el manejo de recursos) es una función muy limitada. No tiene sentido todo un organismo internacional para usarlo únicamente como caja de pago.* -A Ruíz García

♦ IICA's positive image rests on its Representative, past and present; personal qualities may differ in response to the needs of the times, however, they are all recognized as high quality, trustworthy individuals.

- *IICA depende, como los buenos despachos de abogados, de quienes son los que están con su nombre en la firma, entonces el elemento vital de IICA a futuro se llama 'recurso humano'. Su representante Edgardo –y el anterior, Salazar— los dos han sido hombres de una enorme disposición para ayudar al gobierno mexicano y de una gran creatividad y por lo mismo diría yo que tiene IICA una imagen adecuada, positiva.* –A Ruíz García

- *Tiene buena imagen. ¿Porqué? Porque han tenido siempre el cuidado de una buena selección de su gente. Entonces puede uno decir 'Este representante es mejor que el anterior o peor que el anterior, pero no era malo el anterior; este es mejor.' Siempre ha habido gente responsable, consciente, muy institucional manejando estos temas entonces siempre cuando uno recurre a IICA sabe que va a encontrar una gente confiable.* –C Arellano

- *Si cambian el Representante y nos traen un administrador, sería completamente diferente. Pero entonces esto quiere decir que las políticas del IICA no están ubicadas hacia el fortalecimiento de la capacidad tecnológica de los países. Claro que nosotros demandamos un respaldo tecnológico de parte del IICA y por eso... Si el país no le interesara eso, el papel del IICA sería mucho más secundario.* –V Villalobos

♦ IICA's current Representative is highly esteemed for his professionalism –perceived as a combination of technical expertise and drive– as well as for his achievements, seen as extending IICA influence beyond the Ministry of Agriculture, to the private sector, to public and private civic organizations as well as to the Mexican Legislature.

- *Este Representante estudió las necesidades de México, planteó propuestas a las prioridades nacionales y ha venido incorporando al IICA en el engranaje que ayuda a resolver sus problemas. Como asesor y a través de él –porque el IICA tiene afortunadamente una agilidad mejor o mayor que la propia administración nacional— para tomar algunas decisiones de contratación, de convocatoria, de traer extranjeros a asesorar a un tema específico. Tenemos un buen Representante de IICA aquí en México.*

El anterior también era muy bueno, pero era bueno para lo que se le demandaba en este tiempo. Ahora tenemos un Representante que tiene verdaderamente un conocimiento técnico, entonces si estamos trabajando con él la parte tecnológica, la parte de capacitación, la parte de proyectos estratégicos, la parte de regiones, es porque el Representante nos entiende. Estudió aquí y conoce la problemática nacional; es un buen interlocutor.

Y no necesita tener un ejercito a sus ordenes porque entiende la problemática. –V Villalobos

- *La labor de Edgardo ha sido muy buena. En SAGARPA es totalmente reconocido, también en las Fundaciones PRODUCE; es miembro del ejecutivo del CNA –representa a la clase empresarial agrícola del país— y ahí tiene un papel extraordinario en ese momento. A lo mejor por Edgardo, pero ahí conocen al IICA. Y ahí sí pesa bastante. Tiene buena relación con Cruz López que es el Presidente de la Comisión Agrícola del Congreso. Es muy amigo de Heladio Ramírez que es Presidente de la Confederación Nacional del Campesino, que maneja como dos millones de campesinos del país.* –C Arellano

- *Yo siento que la forma en que ha venido actuando el Representante de IICA hoy es muy adecuada al momento del país. Interactúa con todos y establece un esquema muy dinámico y muy bien logrado de cabildeo en todas las instancias que hoy por hoy juegan un rol importante en la toma de decisión.*

–C Arellano

- *Una idea de Moscardi era fondos parafiscales, de apoyo al desarrollo rural. Son impuestos auto-gestionados por un grupo de personas en beneficio de ese mismo grupo. Entonces por ley estatal de Sinaloa cada impuesto predial rural es de \$10 pesos y le ponen \$2 pesos más para investigación y transferencia de tecnología. Estos \$2 pesos integran un fondo parafiscal; la Legislatura de Sinaloa aprobó esa ley. Es de los agricultores para los agricultores con un objetivo bien definido que otorga a la Fundación PRODUCE de Sinaloa en apoyo a proyectos de investigación y transferencia de tecnología.*

–C Arellano

♦ **IICA dependence on the government is a negative aspect of its image. Without real autonomy and operating with a limited budget, IICA responds to ministerial requests. As such, some consider IICA to be an extension of the ministries.**

- *El IICA, como los demás organismos internacionales, debe adecuarse a la necesidades del país donde tiene la representación. Definitivamente las necesidades de México serían diferentes a las que tiene Honduras. Porque allá requieren mucho más asistencia técnica y aquí no. Aquí es una complementación.*

–C Arellano

- *Yo creo que la imagen que tiene el IICA es una imagen de que hace las cosas que le dice el gobierno, no tiene autonomía de ideas y de presupuesto y está supeditado a cuales son los intereses, las formas de pensar, las expectativas que tiene el gobierno cuando quiere hacer los trabajos a cada gobierno en turno, a cada ministro en cada momento particular ...y el IICA se tiene que apegar a esto. No tiene independencia. Es una extensión de los ministerios, sometida a los ministros, con un poquito más de calidad en ciertas cosas, un poquitín más de independencia y con independencia administrativa, que es fundamental.*

–JM Caballero

Additional remarks regarding an expanded technical assistance environment included,

♦ **Expanding its technical assistance function could stretch IICA's capacity too thin, inviting failure.**

- *Uno es la capacidad de cobertura, que en un momento dado pudiera abarcar más de lo que puede y pudiera empezar a fallar y eso hay que cuidarlo bastante. La otra cosa, eso que aparentemente es una ventaja de tener flexibilidad operativa comparado con otros organismos, como queda un poco a la discreción del representante local en ciertas decisiones. Tenía que estar muy bien seleccionado.*

–C Arellano

♦ **As Mexican officials develop international familiarity, they begin to question the need for intermediaries to locate expertise. Though all agree that IICA does good work, some question its in-house technical capacity, aware that IICA hires expert consultants for specific projects. Focused on finding effective solutions to practical problems, officials are seeking direct access to expertise.**

- *En la parte técnica, que es curiosamente lo que siempre presume este tipo de organismo, no lo veo tanto. Lo que hacen, lo hacen bien con estructura profesional. Si se acuerda algo, procede. Son cumplidos y confiables y eso es muy importante.*

–A Ruiz García

- *Es cuestionable la capacidad técnica del IICA para temas técnicos específicos. Si yo requería de un expertise del IICA, lo más probable es que el IICA lo contrate de fuera entonces mejor yo lo contrato. ¿Para que quiero el IICA?* -V Villalobos

♦ One respondent bluntly asserted that IICA's image-value should be exploited to give state governments a push to get their projects off the ground.

- *A mi no me interesa la imagen de IICA! A mi me interesa que vaya a hablar en plan de negocios y que entonces 10 gobiernos estatales sepan que existe IICA y que tienen un organismo internacional acreditado en México que puede ayudar a ellos a darles un empujoncito a un proyecto que ellos quieren hacer.* -JA Laborde

♦ Many consider that Mexico has an abundance of expertise, which it is now learning to identify and tap and hence begin to belittle IICA's expertise-providing function. As well, some see IICA as a potential agent to project Mexican expertise abroad.

- *Hay una cosa que creo que también es importante decir. A lo mejor el gobierno mexicano no reparamos a los organismos internacionales. Creo que México también tiene una situación que a veces es válida y a veces es un poco soberbia. México parte del supuesto que tiene una cierta capacidad técnica y que muchas veces los organismos internacionales no le han aportado mucho.* -A Ruíz García

- *La plataforma técnica de México está bastante abundante. Muchas veces IICA lo que hace es detectar los consultores idóneos para trabajar en México. Dentro del roster del IICA tiene un buen grupo de Mexicanos. Entonces muchas veces ellos son los seleccionados. Hay muchos trabajos que el IICA está haciendo a partir de consultores mexicanos.* -C Arellano

- *No es muy útil la asistencia técnica en países como México porque la capacidad técnica del país es suficiente.* -A Ruíz García

COMPARATIVE ADVANTAGE PERCEPTIONS

♦ Some view IICA natural advantage as being a food health/safety experience/expertise.

- *Yo traté con gentes del IICA, sobre todo relacionadas con temas de salud, sanitarias, que son muy importantes. Se acabaron los impuestos, se acabaron los aranceles y las barreras sanitarias son ahora lo que permite acceder o no acceder el mercado.* -E Salinas A

♦ IICA has a clear agenda to provide technical rather than financial services therefore it can engage in a continued, sustained dialogue.

La ventaja del IICA es que está claro que su agenda es solo de servicios técnicos y no financieros, entonces hay un dialogo y no hay ningún momento de conclusión. -JM Caballero

♦ Contrasting IICA with FAO, it has created a niche in the field of technologies related to agriculture, negotiations and policy-making. It is also far more flexible.

- *Contrastando con FAO, el IICA desarrolló una área técnica en el ámbito técnico agronómico, en el ámbito de negociaciones y en el ámbito política. Muy confiables también para poder acceder a hoyos y platicar de temas. IICA es muchísimo más flexible. Ayuda con la contratación de expertos. Mucho más barato que la FAO y más flexible.* -Andrés Casco

♦ IICA has operational flexibility and a quick-response ability as well as staff in all countries of the continent, therefore is well equipped to offer technical services. Being a continental agency, it has a valuable network of public and private agricultural contacts.

- *La ventaja que tiene el IICA es que tiene mucha más flexibilidad de trabajo, mucha más flexibilidad para operar; tiene oficinas en los países con gente técnica, y mucha más capacidad de reacción a solicitudes, por lo tanto es proveedor de servicios mucho más flexible, mejor cortado al mercado. El IICA también es una agencia de casa, una agencia americana, entonces más cercana a los sectores públicos agrarios latinoamericanos. Hay mucha interacción entre los técnicos del IICA y la gente del sector público de América Latina que son parte de la misma comunidad, de gente que se preocupa del sector rural y de la agricultura.* -JM Caballero

♦ IICA's bureaucracy is less cumbersome than of its counterpart, FAO.

- *No es que sea malinchista, que sea en contra de los mexicanos, pero IICA/FAO tienen un prestigio que ¡tienen que mantener! La FAO es complicada. Con IICA los convenios que hemos trabajado nosotros, tu los firmas aquí si Edgardo avisa que arregló. En FAO, tienen que pedir permiso a Chile y de Chile tiene que pedir permiso a Roma, y de ahí—una burocracia complicada que espero que IICA no se meta. Siento que el Representante de IICA tiene mucho más poder de decisión que el Representante en México de FAO.* -JA Laborde

- *Una estructura menos pesada, menos burocratizada. Siento acción más directa, más practica, más de resultados prácticos. Y las secretarías son maquinarias muy pesadas, muy grandes.* -E Salinas A

♦ Some identify IICA primarily as a Latin American organization.

- *La siento más nuestra, más identificada. Los que he conocido, son de Centroamérica o México o de Suramérica. Tienen el conocimiento y la vivencia...* -E Salinas A

♦ IICA has a roster of expert consultants in Latin America and worldwide and guarantees an objective, neutral opinion. As well, it answers to a Mexican idiosyncrasy, namely that an outside opinion has greater value than an inside one! Administrative agility.

- *¡Contactos! Contactos internacionales. ¿Quiénes son los líderes en diferentes tópicos, diferentes productos, diferentes problemas a nivel latinoamericano, americano y mundial. Porque también lo saben. Talleres; esa sí es una función importante del IICA, el detectar que hay algún problema y decir, 'voy a hacer este taller' e invita a 10 gentes bien identificadas que le van a ayudar en el programa, y 20 que saben que son los que tienen que hacer. Eso es lo esencial.* -JA Laborde

- *Veo tres elementos importantes:*

Uno, que cuenta con un roster de consultores de muy buen nivel.

Dos, por la idiosincrasia mexicana, siempre es mejor atendida una opinión de alguien de afuera que de alguien de adentro, inclusive aunque sea de un consultor nacional pero si IICA avala la opinión de un consultor nacional pesa más que si nada más viene el consultor nacional. Eso es una idiosincrasia. Ese es un elemento importante.

Tres, la garantía de la neutralidad de su opinión. Se rompen los intereses creados al estar presente un organismo internacional. Eso es muy importante.

Y otro es la agilidad administrativa.

-C Arellano

- *Su conocimiento, no tan solo profesional de su personal sino también el conocimiento que le da por estar en todo Latino América. Esa red. Cualidad.* -JA Mendoza Z

- *El IICA tiene una red, una plantilla de expertos que han trabajado en diferentes países y además tiene capacidad de contratar expertos para un caso específico. Para el IICA es muy fácil detectar. Por ejemplo ahora en el sector privado estamos haciendo un Centro de Transferencia de Tecnología para invernaderos de flor. El IICA nos está ayudando a documentar las experiencias de Colombia, de Guatemala, de algunos países que han avanzado más.* -A Cebberos

- *Nosotros nos hemos podido apoyar con los organismos internacionales como IICA. La sinergia y la combinación entre los organismos internacionales y el gobierno es esencial. En el aspecto de sanidad, toda la contratación se hace a través de ellos y entonces traes ahí la ventaja que traes ahí la liga -a nivel internacional, sobre todo en las Américas- tendidas medidas fitosanitarias entonces IICA nos opera un programa esencial para México en sanidad vegetal y salud animal. Entonces tienes a gentes como IICA, que son organismos internacionales con un prestigio y unas gentes idóneas para ser consultores, que va su prestigio por delante de lo que haga.*

En el caso de la evaluación de INIFAP, sirve para gobierno y para INIFAP que alguien de fuera te diga que hizo la evaluación. -JA Laborde

- *IICA facilitaba mucho las reuniones para conocer a los interlocutores de la política nacional en Centroamérica y en el Caribe. Ayudaba mucho en negociaciones.* -Andrés Casco

C. Expectations

IICA IN THE ROLE OF A CATALYST

♦ Overall, respondents express IICA's mission as that of a catalyst, ideally positioned to assist Mexico in its current process of change. The catalyst role implies participating in the national dialogue with an informed vision and a neutral perspective, supporting consensus building and policy elaboration.

Most would agree that its mandate—perceived as the continental instance of agricultural authority—does not cover an agenda-driven leadership. However, its experience and access create the expectation that it guide its membership firmly through the morass of techno-science appearing on the Globalization path. IICA neutrality—perceived as able to disarm entrenched interests—is viewed as a valuable asset in promoting the myriad linkages that are part of the 'food chain' development process.

- *Lo importante es que la presencia de un organismo internacional da una visión, un aspecto, una mirada distinta a otros actores igualmente capaces. Pero es un visionario en el papel de catalizador; no es el papel de fijar la estrategia, de saber que hacer. Es catalizador aún en el expertise particular que va pasando al país.*

Más y más su función es que ese proceso sea permanente, que no sea IICA el proveedor sino que sea más un papel de estimular, de proveer de las experiencias comparadas, de estar siempre pendiente de que es lo que viene. Es más difícil para los gobiernos pensar en el futuro. Están consumidos muy permanentemente con su actividad a corto plazo. Entonces poder establecer todos estos procesos de sustentabilidad de largo plazo, de institucionalización, de internalización, es parte de la función.

—R Grynspan

- *Siento que IICA es una entidad no politizada, o sea, no metida en el ambiente burocrático.*

—E Salinas A

♦ In its catalyst-visionary role, IICA can open the agenda to addressing themes and trends that might otherwise be ignored, be it revisiting macro-economic policy or exploring the impact of gender issues on agricultural productivity.

- *Pero tal vez habría que tener una reflexión si no vale la pena también pensar en los vínculos de lo que se hace en lo sectorial como el panorama más amplio, el país.*

IICA tiene un papel en tratar de explicitar cuales son las vinculaciones que hay entre lo micro y lo sectorial por un lado, y por otra parte lo macro que afecta a su sector. Yo vería que ahí hay un papel para jugar en el país, el vinculo entre lo sectorial y lo macro.

La preocupación por las crisis anteriores los tiene en una política económica que no se permite grados de libertad porque puede desembocar en una catástrofe de desequilibrio. Lo cierto es la preocupación; no quiero juzgar del bien o del mal. La preocupación es todavía el elemento principal. Hay historia que justifique la obsesión pero es cierto que esa obsesión da menor grado de libertad a su política monetaria. Y ese menor grado influye sobre el sector productivo. Influye sobre el empleo, sobre la rentabilidad, sobre su capacidad exportadora, porque es más importante la inflación que la evolución de su moneda con respecto a la condición estante.

El papel del IICA es de jugar un rol importante en los temas que identifica como prioritarios para el desarrollo del país, pero es un rol con otros actores, que van también a jugar un rol importante, tan importante como el suyo.

—R Grynspan

- *Estar presente hace una diferencia, pero eso no significa ni ser los líderes en un tema, ni ser el más importante. ¡No! Es ser importante en los temas considerados pero no pretender ser elegido como una sombrilla suprema.*

Dentro de este marco general, una vez marcadas las prioridades, uno quisiera que en estas prioridades marcadas, no hubiera ni una discusión, no hubiera ni un debate en el país en donde no esté presente.

–R Grynspan

- *Creo que ha llegado el momento para profundizarse ciertos temas y enmarcar ese trabajo en un ámbito más amplio. Pensar en ámbitos nacionales, no solo sectoriales en diálogos internacionales. Temas relacionadas con comercio, sin duda, visto de distintos ángulos, el tema de propiedad intelectual, de organismos genéticamente modificados, que están en la agenda internacional y van a afectar a México en el ámbito nacional.*

Todo el tema de género en el sector rural es un tema muy importante en todo México; tiene cruce étnico y cruce social que da una perspectiva distinta sobre el sector rural y el sector agrícola.

IICA tiene in-house expertise entonces pudiera buscar alianzas con otros organismos sobre temas en donde no están tan fuertes, que no están en la tradición del IICA, pero que son muy importantes para realizar, empezando con analizar impactos y por aportar un diagnóstico.

También son relaciones que superan a la SAGARRPA.

Pudieran dar un diagnóstico distinto en el área rural del país. Esos temas sobrepasan lo agrícola, pero pueden tener mucha influencia sobre el agrícola, no que lo asume IICA como tema principal, pero que mueva diálogos, potencialidades entre temas.

–R Grynspan

♦ **There is an expectation that IICA's neutral, expert viewpoint influence the policy-making process of the entire continent.**

- *Que el IICA tenga una función predominante y fundamental en influir en la política agropecuaria de los países de América Latina, influir positivamente por supuesto, influir en términos de traer insumos de experiencia, de velar y de impulsar las políticas y las reformas óptimas para que se desarrolle la agricultura en el continente. Eso es la misión macro del IICA. Debe de promover cambios de políticas en la parte estratégica ¿Cómo le ayudo al país para que su agricultura retoñe, para que le vaya bien en agricultura, para que le dé valor agregado al producto? Hay temas que son de interés común, como los asuntos fitosanitarios.*

Ser un facilitador entre Ministros, y más que consejero un 'pusher', uno que empuje, que impulse, que promueva estos cambios.

Debe de tratar de influir, para que suceden cambios, no ser solamente un espectador. –A Paredes

♦ **Many expressed the expectation that IICA go 'from protocol to action', specifically, that IICA engage a market-oriented strategy tailored to meet a globalizing Mexico's needs in line with the practical task of assisting its agricultural/rural producers become global competitors.**

- *Creo que el IICA tiene que hacer un claro estudio análisis de ¿Que es lo que ocurre en la agricultura del continente en los próximos quince años? y hacer su capacidad ahí. Fortalecer esos componentes; ahí es donde puede ser su fortaleza.*

Hacer una asesoría centralizada con oficinas locales.

Fijar prioridades; preparar su capacidad técnica para atenderlas y tener un mecanismo afin para ofrecerlas y involucrarse en la resolución de problemas en el país; aportar su parte.

México pasó de protocolar a competitivo y el IICA tiene que hacer lo mismo, si nos quiere ayudar, o si queremos seguir hacer parte del IICA.

–V Villalobos

- *IICA tiene que reposicionarse, revalorarse a nivel continente. Debe tener una mayor presencia. Y ahí vuelvo a insistir, desde la figura de su cabeza.* –Armando Paredes

- *Yo pienso que el IICA puede ayudar ahora mucho más que técnicamente porque creo que el IICA debe de comenzar a ver un poquito la visión de la SAGARPA, a ver que existe un mercado, el mercado agropecuario. Por todo el apoyo técnico que den, si no está enfocado al mercado, no van a durar los proyectos que apoye el IICA. Entonces yo creo que también es algo substancial que tiene que hacer IICA, esta labor de estudios, hacia donde va el mercado, porque el IICA, por muchas experiencias que ha tenido acaba de descubrir que los supermercados se consolidaron y esto no está bien. Yo creo que el IICA debe dedicarse a estudiar y a difundir estos estudios. IICA debe de ayudar a la consolidación de esfuerzos para que los productores tengan un futuro.* –G López Noriega

- *Un nuevo IICA en México... Primer paso: ¿Cual es la razón de ser de esta institución? Identificar cuales serían las acciones relevantes que pudiera implementar en el país y que pudiera darle un posicionamiento al IICA, pero no de cabildeo sino acciones de servicio al país. ¿Qué es lo que necesita la agricultura de México y como puede IICA con 2-3 acciones que puede implementar ¿como puede influir en la agricultura de México?* –Raúl Romo

EXPECTATIONS REVIEW

- ♦ Specific IICA expectations span a broad spectrum, however, they can be classified as four interacting initiatives supporting agro-rural activity.
 - a) To Articulate a Continental Vision, providing guidelines to the major issues;
 - b) To Open Connective Spaces, supporting experiential learning and networking;
 - c) To Create a Data Bank, documenting expertise, case histories and pertinent data/links;
 - d) To Continue Providing Technical Support, extending the clientele beyond SAGARPA, particularly in support of decentralization, as Mexico's thirty-two states and the private sector now actively participate in the agro-rural development and policy-making processes.

a) TO ARTICULATE A CONTINENTAL VISION means to provide policy makers with a roadmap to the major issues. This expectation casts IICA as THE continental honest broker in agro-rural matters. In this scenario, IICA's visionary guidance would consist of an unbiased professional exposition of the issues, providing policy makers with an expert analysis of the potential benefits and costs, trade-offs and drawbacks of a given issue, such as for example, transgenic grain imports.

- *IICA se tiene que ir a los más trascendente.*

Su mayor aportación debería ser esa capacidad que tiene, que es de poder identificar todas esas políticas que han sido exitosas. Puede estar en todos lados, puede documentar experiencias, puede traer experiencias de casos exitosos para acá, para que las conozcamos y veamos si les da valor a nuestras políticas.

Donde tiene que parar más los ojos son casos muy importantes donde ha habido una política de estado con mucha interacción para desarrollar el potencial de una zona, como lo ha hecho Brasil. Ese tipo de cosas creo que son muy interesantes.

¿Donde están las políticas que verdaderamente tuvieron impacto?

Como es el caso de COFUPRO que ha tenido un impacto muy fuerte.

–Armando Paredes

- *Debería de emitir recomendaciones como IICA. No IICA México, sino IICA General. Y no es papel de IICA tampoco de decir 'vamos a favor o en contra'. Es de decir: 'esas son las consecuencias' o sea (el lugar) donde están los estudios analíticos, críticos con una visión, una proyección en torno al futuro de este continente o a lo mejor en subregiones. ¿Como lo ve el Cono Sur que es un país exportador? - ¿Como lo ven en la región Andina? - ¿Como está en Centroamérica, en el Caribe, en Norteamérica? Entonces en función de eso ¡Asesorar!*

-V Villalobos

♦ In this initiative, IICA would identify shared concerns among its member countries and transmit the case histories for potential adaptation by others.

- *La chamba del IICA es esa:*

Como trabajar en diferentes países, identificando denominador común y dejando la característica de las enchiladas y el sombrero de charro a México y el gaucho en Argentina.

Pero el denominador común es el que tu tienes que—a nivel institucional internacional—es el que debes tener bien fuerte... Como nos dice Martín Piñeiro, 'En tal país paso esto y esto lo hicieron así aquí pero acá no. Esto es lo que necesitas; ya lo intentaron en varios lugares.'

Transmitir; esto es la fuerza del IICA.

-JA Laborde

- *Yo pienso que el IICA puede ser un transmisor muy efectivo de experiencias y de casos de éxito de un país a otro; lo veo más que nada como transmisor. IICA puede generar —y de hecho lo hace en algunos temas— conceptos e ideas innovadoras. Más que nada lo veo como una institución que puede captar lo que está funcionando bien en una parte, difundirlo —darlo a conocer— y adaptarlo. Ayudar a los gobiernos a adaptarlo a otros países.*

Yo veo al IICA en tres grandes temas: políticas públicas, transferencia de tecnología, sanidad en relación a lo que es gobierno. Y veo mucho al IICA apoyando el desarrollo de la gestión empresarial, la organización gremial y la consultoría.

-A Cebreros

- *No pienso que el IICA debería hacer análisis de riesgo, o de impacto ambiental, ¡No! Lo que tiene que hacer es ayudar a la formulación de la política.*

Sanidades es un tema serio en el continente.

Las vacas locas que están impactando al mercado de la carne; eso es en el norte. En el sur la fiebre aftosa impacta a Argentina, un país ganadero por excelencia, y a Uruguay que vive de carne.

-V Villalobos

- *Uno puede pensar que México es un país grande, pero cuando uno ve a nivel IICA las experiencias de otros países, pues hay mucho que necesitamos aprender de Colombia, de Argentina, de Chile en el sector privado...*

¿Porqué Chile es el principal exportador de frutas a EE-UU y no México, que está al lado de la frontera? ¿Porqué no hay una organización del sector privado de frutas?

Colombia es una potencia en flores. México ¿porqué no lo es?

-A Cebreros

- *Tiene que saber para donde cree que va la cosa! Para decir, 'Si tu quieres invertir en la investigación en esto como país, pues adelante, pero yo creo que no te va a servir mucho por esto y esto y esto. Porque nosotros lo que estamos viendo son estas necesidades.*

Entre paréntesis,

'¿No quieres que hagamos un tallercito rápido para detectar las necesidades en esta zona? Yo te ayudo. Yo te traigo los expertos, nomás, tu me les pagas.'

-JA Laborde

♦ IICA can bring a global perspective to the domestic scene.

- *Donde podría servir el IICA: estamos ahora en el debate de los fondos competidos. Se está trabajando muy fuerte para cambiar —y ahí la investigación y la transferencia de tecnologías— la oferta académica en contra de lo que queremos ahora de la demanda de los productores. Entonces si tu identificas la demanda de los productores eres más eficiente para dirigir la inversión a eso. Eso es toda una nueva metodología que el ICRISAT ha estado trabajando y yo no veo por qué IICA no puede trabajar en algo de esto. Identificar más fácilmente las necesidades de investigación y transferencia de tecnología en el entorno mundial. Yo siento que es una función también de IICA.*

—JA Laborde

- *Lo que me parece es que IICA podría hacer un esfuerzo de empujar proyectos muy específicos que en otros ámbitos se han demostrado ser exitosos.*

—Andrés Casco

♦ Many expressed the conviction that IICA should work less with government—which is not the primary interested party—in favor of working directly with producers and/or their civic organizations

- *Salirse del cuadro gobierno hacia sector privado, darle fortaleza a las instituciones que tenemos. Participación en la agricultura. A COFUPRO, con metodologías, formación de recursos humanos con proyectos muy específicos. Pudiera abrirse más a las instituciones que tenemos para darles fortaleza. Porque las instituciones deberían de funcionar como instituciones, no de acuerdo a las personas que están ahí.*

—Raúl Romo

- *Yo no concibo en México una gran utilidad del IICA en ser consultor de la alta burocracia mexicana porque hay una enorme inercia. Necesitamos formar a los liderazgos de los productores en una visión del mundo para desarrollar su capacidad gerencial para que sepan sobrevivir por sí mismo en la transición. A mí se me hace que sería una misión bien interesante para IICA. Y posible.*

—Beatriz Paredes

♦ Some suggest that IICA should engage Mexico in understanding its key issue, diversity, in practical ways. In this view, Mexico needs to address two distinct kinds of diversities, ecological and cultural.

- *Lo que estoy sugiriendo es que además de entender el verdadero problema del campo que tiene que ver con la heterogeneidad no solo del sur, pero con la prioridad del sur. No descuidar en el norte, las ventajas comparativas.*

Comprender al país, no nada más una región. Tener recursos humanos formados para el país. Para mí es mucho más importante que el IICA hiciera un esfuerzo de revisión de los programas de estudios de Chapingo, para ver si estamos formando los agrónomos que necesitamos, a que se dedique a hacer documentos para la alta burocracia mexicana.

—Beatriz Paredes

- *Influye demasiado la parte cultural, los niveles académicos.*

La parte sureste es muy difícil para la Fundación porque son culturas diferentes. En el centro hay evolución. En el norte hay mucho más evolución; para lo que hacemos nosotros hay mucho más aprecio de la tecnología.

Es difícil con la cultura. La gente que trabaja en Sonora-Sinaloa no son locales. Es a un nivel inferior a lo que pudiera suceder en EE-UU; la gente se mueve, se quieren ir a Estados Unidos.

—Raúl Romo

- ♦ Some suggest that IICA's key role is to pull a traditional society into modernity, promoting dialogue, exposure and training.

- *¿Cómo logramos que quienes están en la trinchera cambien?*

A mí lo que me importa es que quien recibe la transferencia sepa que hacer. Eso no lo está haciendo nadie. ¿Cómo logramos que los presidentes municipales y sus regidores de agricultura comprendan cual es el curso de capacitación que el IICA fomenta, que realiza el instituto de capacitación X con todas las nuevas autoridades municipales?

No lo puede hacer IICA, pero si puede ser un motivador para que haya la transferencia de conocimiento a esa presidencia municipal, que si no recibe una idea global de para que se pueden utilizar estos recursos, va acabar diciendo que compró un tractor cuando en realidad compró un carro de basura.

Tenemos que jalinear a la modernidad a la base social que tiene alguna representividad, no solo a los agentes institucionales y para jalinear a la base social necesitamos estímulos externos especializados que negocien con los agentes institucionales para que eso se pueda dar.

–Beatriz Paredes

b) TO OPEN CONNECTIVE SPACES supporting experiential learning and networking means to create venues for a broader range of would-be collaborators to learn and/or interact.

In this scenario, IICA's international stature would facilitate creating the neutral ground for participants to focus on issues of importance, helping to build an informed consensus.

Many said that they expected IICA to create 'spaces' where players could come together to network their way into the global reality in which they now have to participate.

- *El espacio es el lugar a donde me voy a reunir con los principales actores de la cadena a coincidir en intereses comunes desde el primario hasta el que va a comercializar el producto y hacer coincidir los intereses de cada uno de los eslabones en todo el proceso para que todo el mundo sea ganador.*

Crear espacios para que coincidan intereses y no juntarse para que les da apoyo el gobierno federal. Se terminan los apoyos; se termina el espacio.

Cosas sencillas pero muy difíciles de hacer pero hay que hacerlo. Hay que entrarle. –Raúl Romo

- *Acercar experiencias, crear espacios para la discusión, descubrimiento de otras experiencias, dar giras de intercambio, servir como puentes entre gobiernos locales. Saber crear espacios que permiten hacer caminos de forzamiento experiencial con fines muy específicos. Mi tema predilecto es desarrollo territorial, pero por ejemplo, en México, IICA ha trabajado mucho el tema de sanidad – ¿Cómo son los temas sanitarios hoy en día manejados en México? ¿En Canadá? ¿Cómo son manejados en el resto de los países de Latinoamérica? Provocar este tipo de espacios que ya los hay ¿no? Son temas muy, muy útiles, como es financiamiento rural, por ejemplo.*

–A Ruíz García

- *Una agencia que sirva de intercambio entre los países, de consulta, de foro. Decir 'quiero saber como le hago aquí' y poder consultarlos. Para mi gusto siempre faltó buscar que los países de Latinoamérica interactuarán más entre sí. No para formar bloques; no para armar esquemas de venta consolidada, sino de aprender entre nosotros, en ese sentido.*

Mi sugerencia sería que trabajará más buscando la interacción de los países sobre las cosas por hacer o por resolver. Tiene presencia en toda América. Tiene un nivel profesional muy elevado, vinculados por mucho tiempo, tiene unos atributos de formación, cobertura territorial, presencia en los países, como para hacerlo.

–JA Mendoza Z

- *Hay una cosa más que creo que debería de explorar como hacer.*

Creo que podría resultar muy útil el intercambio de experiencias. Los organismos internacionales, pareciera que tienen una carga técnica y una estructura que tienen que justificar y que eso permanentemente les lleva a querer dar algo muy puntual al país donde tienen representación de un proyecto de asistencia técnica.

Creo que vamos aprender poco de los técnicos del IICA pero podemos aprender mucho de experiencias de la descentralización de Brasil, de esquemas de asistencia técnica de desarrollo económico de Colombia, de lo que significa la función de los gobiernos locales en Canadá o en Estados Unidos. Muchas de estas interrelaciones las tiene que ir uno construyendo por otras vías entonces lo que resulta es que uno construye en paralelo a los organismos internacionales y más bien los invita, para que estén un poco en la fiesta, que para nosotros resulta bien enriquecedora.

–A Ruíz García

- *Activar el Grupo Inter-Agencial a nivel nacional en México es una idea muy importante; sería más fácil hacerlo a nivel país, sobre todo en los países más grandes como México, donde están trabajando todo las agencias. Quizá el grupo Inter-Agencial pudiera servir como un foro para que se discutiesen las distintas posiciones dentro de la sociedad y dentro de los partidos en torno al desarrollo del área rural del país. Esa pudiera ser una actividad. Actuar como foro de discusión del futuro del desarrollo rural del país, de los programas e invitar a los distintos sectores de organizaciones de productores, a los campesinos, a sindicatos, a partidos políticos y a científicos, a expertos técnicos que trabajan sobre estos temas. Estimular la discusión a nivel nacional. Dejar que haya discusión, que sea un poco la agenda nacional, la que nos invite a cuales son los temas que son prioritarios y a ver de los sistemas.*

–JM Caballero

♦ *In this initiative, IICA's role is to bring the continent's governments and experts together to exchange ideas.*

- *El IICA debería de trabajar mucho más en acercar tanto a gobiernos como a los expertos de los diferentes países de América Latina, Canadá y Estados Unidos para el intercambio de experiencias. Aprendí mucho de su trabajo de la competitividad de las cadenas y creo que fue una excelente instrucción.*

¿Temas de mayor interés? Lo pondría en función de las fortalezas que yo veo en IICA.

Cadenas productivas; desarrollo institucional; formación de política.

Hay un trabajo muy interesante de 'Cómo construir alianzas productivas'...

No estoy hablando de que producir sino de la interacción de agentes y organizaciones públicas.

Pactos de competitividad y como construirlos. ¿Que experiencias en el mundo?

¿Que problemas se presentan? - Desarrollo de las instituciones –

¿Cómo deben de participar los estados.

–JA Mendoza Z

- *Yo creo que el papel del IICA debe ser el de ayudar a los países de hacer políticas públicas bien enfocadas, a participar en foros en donde se discuten las políticas públicas en beneficio de los productores.*

–G López Noriega

- *Como organismo semi-técnico puede traer experiencia de América Latina, puede actuar como un interlocutor a niveles altos, puede dar un apoyo como va desde el punto de vista de implementación de proyectos, de administración con mecanismos propios... Poner consultores a disposición. Es una función no muy glamorosa pero es una función completamente digna y útil e importante.*

–JM Caballero

- *Yo pienso que el IICA debería de ser un asesor neutral basado en información científica a los ministerios.*

-V Villalobos

♦ Many consider experience transfer the most dynamic way to promote learning: networking forums, courses on specific themes, and exposure to concrete phenomena.

- *Para mí es más efectivo cuando— por ejemplo, caso que a mí me ha tocado, que la Ministra de Agricultura en Colombia me dijo, cuando se dio la apertura comercial: “Lo único que me interesa es que me traigan alguien que me explique ¿cómo han bajado los aranceles para productos agropecuarios en México? y ¿porqué? y ¿cómo lo están haciendo? y ¿cómo les ha ido con estas experiencias? etc. etc.”*

Entonces, buscamos una persona de mucho nivel, de mucha experiencia aquí en México, que fue a Colombia y les dio un curso sobre todo lo que significaba lo de la apertura, las implicaciones, la forma de hacerlo y ¡Ya!

Esto les sirvió mucho al gobierno de Colombia para planear.

A lo mejor no hicieron lo mismo que México pero tomaron lo que les pareció útil.

-A Cebreros

- *Acabo de llevar un grupo de diputados, de gobernantes locales —de los estados y de los municipios— a España. Lo máximo que hemos hecho en 3 años fue esa experiencia. Ahí entendieron la función de planeación de un gobierno local, de las facultades que pueden llegar a tomarse, de cómo se relaciona con gobiernos, que ahí son autonomías, y luego cómo trasciende esto a los gobiernos nacionales. (IICA pudiera) ayudar a que los gobiernos locales descubran aprendizajes en experiencias similares a las propias.*

-A Ruiz García

- *Debería de jugar un papel importante porque en el caso de México —y de todos los países en proceso de cambio— tiene necesidades de hacer ajustes, de modernizar sus instituciones, que se manejaron con un modelo antiguo que no es acorde a lo actual. Entonces pueden llevar las experiencias de otros países, de otros modelos que han sido exitosos y pueden acompañarlos en sus procesos de cambio.*

-Armando Paredes

- *Por ejemplo ¿Qué está haciendo Uruguay en producción de leche y de carne? ¿Cómo le hace? - ¿Qué hizo Chile para su promoción de exportaciones de hortalizas? ¿Qué está haciendo Guatemala para enfrentar mercados con su producción de azúcar? ¿Cómo atiende Nicaragua a su producción?*

Más intercambio referente a cadenas alimentarias y entre decisores de política, aspectos de política rural; más seminarios cruzados. Juntarnos.

¿Qué problemas mayores tenemos? Apertura comercial y competencia interna?

¿Qué están haciendo ciertos países? Vamos juntándonos; intercambiamos.

-JA Mendoza Z

- *El intercambio de las experiencias, por ejemplo en la parte de la conservación de medio ambiente, de reforestación, seguramente hay trabajos muy interesantes en estados como Michoacán o en Chihuahua, o en Nayarit—Vale la pena. Reforestamos México!*

-M Pérez Luviano

- *IICA pudiera volver a replantar su futuro en términos no tanto de cooperación agropecuaria, pero... de ayudar a consolidar más a los productores a que se unen dentro de los mercados, que eso es lo que más nos falta o por el otro lado, que orienten a través de cursos y seminarios por supuesto asociados con los diferentes ministerios de agricultura en los diferentes países en donde IICA tiene representación.*

-G López Noriega

- *En este tipo de procesos, uno no aprende de teorías, uno descubre de experiencias; no está fácil comunicarlas vía un seminario, un libro o un estudio.*

Hay que ir y verlas en eso del desarrollo...

Decían que es como la educación sexual. Uno puede haber leído todos los libros de educación sexual y ¡no sabe hasta que no practica el sexo de que se trata el sexo!

O sea, requiere la parte experiencial. Sino, no es posible.

Entonces el desarrollo de la democracia requiere la parte experiencial. Y parto del supuesto que los organismos internacionales pueden ser mecanismos de forzar la experiencia simplemente con el hecho de conjuntar gente.

-A Ruíz García

- *Hay muchos paralelismos entre los diferentes países de Latinoamérica de lo que estamos pasando. Entonces cuando tenemos la oportunidad de juntarnos y ver lo que están haciendo los Brasileños; la experiencia Colombiana me llama mucho la atención; el caso Boliviano de esta balcanización que les ocurrió después de un descentralización forzada y muy precipitada; el caso de Chile que sigue siendo un país terriblemente centralista, pero que tiene una enorme competitividad en ciertos sectores. Pero yo no me quiero limitar casos de Latinoamérica. Por ejemplo, nosotros tenemos ahora una iniciativa en Canadá, porque nos interesa mucho como conciben los canadienses esta parte del desarrollo del territorio rural. ¡Esa parte es lo que más nos enseña!*

No un experto que viene a darnos una platica.

-A Ruíz García

- *Hay un proyecto que a mi que gusto más que estamos echando andar con la FAO, con la regional de Santiago de Chile. Están involucrados México, Brasil, Colombia y Perú. Y es vincular gobiernos locales de los cinco países. Ha servido muchísimo. El ver como planean, cual es la relación con el gobierno central de los estados de Brasil –que es totalmente distinta a lo que es en México y totalmente distinta a lo que es en Chile.*

Pero en ese intercambio de experiencias, se ha venido descubriendo que es una gran cantidad de ajustes posibles para cada caso.

-A Ruíz García

- *IICA es vinculador. Tiene que vincular el sector campesino mexicano viable, que es poquito, o se moderniza, o desaparece.*

Ese es el papel de IICA. Como se vuelve un instrumento de vinculación que entre una realidad tradicional que tiene condiciones geofísicas viables y calidad de productores que requieren procesos de información, de capacitación y de formación para incorporarlos e irlos transformando paulatinamente en competitivos. Y hay un conjunto de servicios en las instituciones mexicanas con mecanismos de cartabón, muy esquemáticos, muy poco creativos, lo mismo- lo mismo- lo mismo y hay una visión muy limitada que todas las expectativas que tiene la agricultura.

Y el IICA conoce experiencias distintas. Hay que compartir experiencias diferentes. Aquí los caficultores del sureste necesitan saber que es lo que hicieron los caficultores de Costa Rica, de Dominicana...

-Beatriz Paredes

c) **PRODUCING A DATA BANK** listing case histories, expert consultants, pertinent agricultural data and related links, is widely considered to be IICA's most natural potential contribution given its presence in all countries of the hemisphere. Such a Data Bank –perceived as an international 'Who's Who' and 'What's What'– would allow agricultural players free and independent access to expertise and experience, accelerating the process of change.

Also mentioned: to project Mexican expertise internationally.

- *Si tuviera su banco de datos estructurado y lo abriera para saber a quienes tiene IICA como consultores, con especialidades, tipos de trabajo con ejemplos de lo que han hecho, sería un recurso fantástico y sería parte de la función de IICA, el decir 'Conozco a todos los países y tengo un banco de datos en donde vi que en México, el problema de algodón que era tal y tal cosa, lo resolvió fulano perengano del INIFAP en donde hicieron esto. La dirección está aquí y la liga (link) a tal y tal lugar. Y entonces yo tuviera acceso si yo tuviera un problema de algodón. No quiere decir 'yo te lo recomiendo'. Pero te está diciendo 'Yo te puedo hacer referencia aquí' y obviamente te podría servir de contacto.*

–JA Laborde

- *IICA necesita hacer un trabajo de inteligencia en cada país, de identificar que experiencias destacadas existen. Si los de Brasil o de Chile se acercan al IICA para decirle, 'Oye tenemos una preocupación porque nuestro sistema de financiamiento rural es muy pobre, ¿En que nos puede ayudar?' 'Yo ¡nada! Pero tengo identificada una experiencia en México que ha logrado esto y esto y esto, y te puedo poner en contacto con ella.'*

Y puede provocar el acercamiento. El crear esa inteligencia que permita identificar experiencias destacadas en cualquier área de Latinoamérica, eso es lo que yo entiendo como formar redes de información. ¿Dónde hay casos relevantes?

–A Ruiz García

- *México no tiene todas las ramas del conocimiento que hoy incide en los procesos agrícolas, pecuarios, forestales, alimentarios etc. México no tiene especialistas para todo, porque la ciencia es súper dinámica, hay diferentes grados de desarrollo científico e institucional en el mundo y México no ha alcanzado los grados de desarrollo en determinados ramos de conocimiento. Los organismos internacionales tienen un rol importante en tener detectados a un 'quien es quien' en las ciencias de vanguardia. Y por otro lado es útil esa información para si México detecta debilidad y quiere formar cuadros en determinadas disciplinas científicas. IICA es una excelente fuente de información a donde mandar a su gente a capacitar.*

–C Arellano

- *El sector agropecuario era de los más protegidos luego de la entrada al GATT y al OMC y a TLCAM. Empezamos a abrir de manera muy acelerada al sector y lo que necesitábamos es conocer las experiencias a nivel regional y a nivel internacional, información de precios, de bolsas, de mercancías en Argentina.*

–Andrés Casco

♦ An IICA data bank is viewed as a key component of its technical assistance capacity.

- *Esa red debería de ser más capitalizada. Más integrada, interactuando más entre si. Y creo que debería ser un poco más pro-activa. No esperar que le pide México, o que le pide Argentina, o que le pide Colombia. Sino también tener una participación más de inducción, a través de seminarios, de talleres ...*

Deben ser más político, en el buen sentido. Buscando calidad.

–JA Mendoza Z

- *Yo esperaría que el IICA me ayudara técnicamente en los temas fundamentales de esta Secretaría. Que me ayude precisamente con la comercialización –con análisis, con información, con oportunidades de mercado, capacitación, manejo post-cosecha. Ahora, esto tal vez es demasiado técnico para el IICA; yo no quiero que se dediquen a hacer eso, pero que me digan donde lo puedo conseguir, como, cuales son las oportunidades de México, como ampliamos estas estrategias dentro de América Latina para México y de otros países para México.*

–V Villalobos

- *Cuando el país necesite un consultor en determinada línea de trabajo, poder encontrar un consultor. Eso es importante. La dinámica del conocimiento actual es tan rápido que es muy difícil para mantener el paso. Se requiere una escala muy alta de la economía. Es más son 3 o 4 países de punta que marcan el paso. Entonces todos los demás no pueden tardar mucho tiempo para llenar el vacío que están abriendo los más desarrollados.*

–C Arellano

- *Una base de datos de expertos a nivel regional. Se necesitan instrumentos rápidos de contratación, poder traer rápido especialistas de Colombia o de Brasil, bien identificados en su expertise para resolver problemas específicos. Eso me parece interesante.*

–Andrés Casco

d) TO PROVIDE TECHNICAL SUPPORT BEYOND ITS TRADITIONAL CONSTITUENCY implies that IICA reform itself to serve a Mexico entering global markets. Those most familiar with IICA consider that it should continue to provide RA as it expands activities beyond SAGARPA. While IICA's traditional focus is to address projects requiring its neutrality and reliability—multi-national project supervision, institutional evaluations, etc.—today's Mexico demands a proactive strategy aimed at serving a broader spectrum of players, including state policy makers, public institutions and private sector civic associations, all of whom are 'in the trenches' and in need of technical support.

As the federal government transfers executive power and responsibility to the thirty-two states and to their municipalities, the technical support clientele shifts to *provincia*.

✦ Those familiar with the issue expect IICA to continue to facilitate transparent RA as there is little hope of Mexican government administrative norms lessening. In fact the trend appears to be quite the opposite, with more political diversity and greater complexity leading to tighter administrative controls.

- *Ayudarlos de resolver lo que es difícil resolver (con) la burocracia y la normativa mexicana, siendo honestos. La normativa en México es muy, muy pesada. Mientras que no resuelve su problema de fondo estructural que se llama 'confianza', en una sociedad como la mexicana, todo mundo tiende a controlarse agarrándose la mano con la otra. Los organismos no están sujetos a la fiscalización de las instituciones nacionales; tienen un grado de autonomía que les da flexibilidad. No creo que en corto plazo hay condiciones para aflojarlo. Al revés, tiende a ser mucho más complejo por la diversidad política. O sea, México entra en un proceso de autorregulación con un todavía gobierno autócrata y único a mediados de los ochenta, (por los) excesos que se habían cometido. En esta nueva fase ya es problema no solo de autocontrol sino de lucha por el poder entre diferentes grupos políticos.*

–A Ruiz García

- *IICA tiene la agilidad administrativa para poder manejar los recursos que aplica con estos consultores. Cosa que las dependencias gubernamentales no tienen. Entonces ese es un papel importante como un facilitador de la administración transparente de recursos.* –C Arellano

♦ **Beyond RA, most expect IICA to consult and interact widely, bringing international perspective and experience to bear on issues under discussion.**

- *(Servir como) una extensión; el gobierno no puede hacer muchos trabajos de estudio, una serie de trabajos que no son cotidianos. Con el IICA hay posibilidad de una consultaría; alguien que asesora, consulta... sin una agenda tan cerrada, sin los términos de referencia tan cerrados. Yo creo que esto lo aprecian mucho. No solo lo que he visto en México, sino lo que he visto en otros países también.*

–JM Caballero

- *El modernizar al CNA, la experiencia de IICA es muy útil. Simplemente el poder aportar puntos de vista. '¡Oye! en Colombia, en Brasil, que hay organizaciones muy fuertes de productores si les ha funcionado participar en tal organismo internacional o asistir en la reuniones del consejo no-se-que,' etc.*

–A Cebreros

♦ **Most consider that IICA should expand its constituency beyond SAGARPA, to other ministries, to the private sector and to agro-rural civic organizations.**

- *Creo de debe de interactuar IICA no solo con gobiernos sino con el sector privado también. Ahí pudiera tener mucho más impacto trayendo experiencias. Creo que IICA debe de tener mayor interacción con el sector privado.*

Porque el sector privado al fin del día/ de él se trata.

Se habla del sistema de cadenas; es sector privado.

–Armando Paredes

- *El abanico se abrió. Ya no nomás es con la SAGARPA. Legalmente el desarrollo rural depende de varias secretarías de estado; hay una comisión intersecretarial. La ley sí le da una jefatura a la Secretaría de Agricultura entonces desde luego que el primer contacto en el cabildeo es con el Secretario de Agricultura. Pero una vez que está claro y el IICA puede leer que ahí corresponde a SEDESOL, que ahí corresponde a Salud, que ahí corresponde a Reforma Agraria, que ahí corresponde a Comunicaciones...*

–C Arellano

- *El representante la esta haciendo muy bien porque ya se esta saliendo de este marco de trabajar mayormente con SAGARPA. Y se debe de salir. O sea, la Ley del Desarrollo Rural Sustentable está en su mandato del IICA y ahí puede leer y detectar que tiene que interactuar con bastante más que la Secretaría de Agricultura.*

Y lo ha hecho. Mejor que otros organismos internacionales.

–C Arellano

♦ **In the private sector, IICA could make a contribution at the guild level, supporting the organizational development of food system links and informing legislative development.**

- *Si bien le ganó a la legislación la consolidación de las cadenas de autoservicio, ahora tenemos que ver cual es la relación entre los grandes monopolios y los micro-empresarios rurales. Ya tenemos una Solución de Controversias Privadas. Sin embargo tenemos unos 2,500 productores de frutas y hortalizas y 500 comercializadoras metidas ahí pero ninguna cadena de autoservicio. Ni una sola! Porque?*

Porque no le quieren entrar a un negocio que sea transparente.

–G López Noriega

- *Desarrollar proyectos para el sector privado. Proyectos de inversión, administrar proyectos. Yo donde veo mucho la participación de IICA es a nivel de organismos gremiales, o sea, no casos individuales, sino organismos gremiales, es decir modernización de instituciones del sector privado, promover una mejor organización del propio sector privado.* –A Cebreros

♦ A proactive IICA strategy would engage potential end-users directly, tailoring technical support services to wherever greatest impact might be achieved.

- *Entonces pónganme –en la expresión del Secretario—un ejecutivo de cuenta. Pónganme alguien, un extensionista, una persona que sepa que es lo que requieren los ganaderos de Chihuahua y de Sonora, échese un clavado en el INIFAP con los especialistas, vea si hay algo y vea entonces como eso se puede usar, vender o diseminar.*

IICA debería de ser un agente de ventas, de INIFAP, de universidades, con los contactos internacionales pero entonces ahí lo que faltaría era como hacer el contacto con lo que te maneja el aspecto comercial, operativo, de mercado, de producción del país, que no es la función del IICA.

–JA Laborde

- *Tiene que saber seleccionar perfectamente bien las 4-5 cosas que pudiera hacer para tener impacto. Tiene que tener bien claro lo que quiere hacer y luego buscar los convenios. Hay que centrarse en 4-5 cosas importantes que realmente se pueden medir, que pueden tener impacto pero que no llenarse del mundo de cosas que no voy a poder lograr.*

–Raúl Romo

♦ Private sector voices strongly suggest that private interests are more qualified to effect changes and that IICA should collaborate directly with the private sector.

- *Yo creo que IICA debe ser más vinculado al sector privado porque así puede llevar más el país. Yo creo que el sector privado puede ser un conducto para tomar muchas de las inquietudes que tenga el sector privado, que el IICA sea el vinculo... el papel debe ser ¿cómo replicamos las experiencias positivas de otros países? Ahí es una contribución muy importante. Lo de gobierno a gobierno no funciona.*

Si el sector privado se involucra, hay modo que empuja, que suceda.

Cómo IICA difunde eso en otros países o ayuda a otros países para que vean otros modelos y como también lo transmite al sector privado para que el sector privado también se involucre y pueda ser un catalizador para que estos modelos verdaderamente se puedan aprovechar.

Siendo gobierno a gobierno, como que, no; hay que involucrar a otros actores.

El sector privado, somos los interesados. Al final de cuentas ¿quién se beneficia de las reformas, de los modelos, de las experiencias positivas de los países que se pueden compartir, aprender y aprovechar?

¿Quién se beneficia de los convenios, de la cooperación científica, de capacitación, de desarrollo de capacidades? Es la sociedad, no es el gobierno.

El gobierno es un agente, un facilitador, que esta ahí para administrar, para instrumentar cosas que beneficien a la sociedad, entonces de alguna manera es importante que se involucre más en lo que hace el IICA.

–Armando Paredes

♦ While some hold that IICA should work with non-government public and private entities directly involved in effecting the necessary changes, others go a step further, claiming that investing in government is an inefficient strategy since government is not equipped to effect the required changes.

- *Todo lo que hagan con el gobierno no sirve para nada porque la orientación central de la política agropecuaria es un error. El desafío mexicano es lograr formar una nueva elite campesina, una nueva elite de los productores chiquitos y medianos con una comprensión del mundo moderno y de la competitividad.*

Hay que entender como es la elite de los funcionarios mexicanos.

Probablemente me puede decir, 'Mira, hay una ley muy interesante sobre almacenamiento en Canadá.' Eso si, ser facilitadores; dar información, armar una página de Internet. Pero eso no es la tarea principal. Puede generar un espacio importante de transmisión de información sin duda, desarrollar un página de Web que concentre toda la legislación para el desarrollo rural y el desarrollo agropecuario.

Pero no se va a cambiar mientras que los productores no cambien.

-Beatriz Paredes

- *Yo creo que ese es el error de IICA. Las instituciones en el país es un Titánic. Si uno le invierte 5 años al Titánic, el Titánic hace naufragio. En cambio los productores son pequeños barquitas. Si uno les invierte 5 años a lo mejor se convierten en una flota.*

Ese es el error estratégico del IICA. Las instituciones agropecuarias en México son demasiado pesadas y demasiado mediocres.

¿El meollo de la mediocridad?

En primer lugar, el sector primario de 1950 par acá dejó de ser la prioridad. El país apostó a lo industrial.

En segundo lugar, muchas veces han sido titulares de las instituciones agropecuarias, gente que no están ligada al sector, que conoce poco la realidad.

En tercer lugar porque nuestras instituciones educativas agropecuarias fueron llevadas por la visión Tejana de la agricultura, la de grandes extensiones con grande maquinaria, que es una parte muy pequeña de México.

-Beatriz Paredes

EXPANDING IICA ACTIVITY TO THE STATE LEVEL

♦ As decentralization proceeds, many expect IICA to expand its role to support state entities taking on responsibilities previously managed by the federal government.

- *Para mi sí hay papel para IICA a nivel estatal. Sobre todo cuando estamos en una política de descentralización y desconcentración valdría la pena que los estados podrian hacer convenios con IICA directamente...*

Primero, responsabilidad. Si el gobierno federal esta diciendo 'tu Estado cada vez tiene que ser más responsable y conductor de tu propia política' bueno pues, también tiene que tener el derecho de buscar los medios en un asunto de simple congruencia. Cada vez yo le giro más responsabilidad de recursos. También tienes el derecho de formular, de buscar los mejores para formular tu política. Esa es una razón simple. La segunda es una intervención más directa, sin intermediarios. Y no le vería ningún obstáculo.

-JA Mendoza Z

- Yo creo que el gobierno estaría muy contento si sabe que los gobiernos de los estados están haciendo sus programas de desarrollo no nada más como se les ocurre sino que están recurriendo a expertos, a gente que tiene conocimientos de metodología, de mercado.

Creo que si el IICA está brindando soporte a que la planeación de lo que se va a llevar a cabo el estado se dé de una manera profesional, para que tengan un plan muy certero y positivo, yo creo que van a estar muy contentos. -Armando Paredes

- Creo que si (hay papel para el IICA de) concebir sus planes de desarrollo rural, en dar componentes de asistencia técnica en este sentido. Creo que hay mucha área de oportunidad con todo lo que tiene que ver con temas de planeación del desarrollo y del desarrollo de territorialidad; esa área de oportunidad que veo como muy fuerte.

Y ordenamiento territorial también. -A Ruiz García

♦ Recognizing that expanding IICA activity to the state level may be politically delicate, most considered it obvious that IICA support decision makers at whatever level they are.

- Lo tiene que hacer y lo está haciendo. Ahora muchas decisiones en materia de desarrollo rural, se están tomando a nivel estatal. Muchísimo. Hay estructuras creadas por la ley que están aprendiendo a funcionar. Debe ser hábil el Señor Representante. Hay decisiones que vienen directamente del gobierno, pero muchas veces los fondos vienen de SAGAPRPA. Por eso es importante mantenerlos informados, pero sí IICA puede actuar.

No le pide permiso, simplemente lo informe. Pero sí es muy importante mantener el contacto.

Y el corto, fuera de la formalidad, es hablar con ciertos funcionarios y decir. 'puedo hacer esto, voy hacer esto, me están pidiendo esto.' -C Arellano

- Es muy político; el momento de entrada es muy delicado. Ya cuando tenga hechos varios proyectos en estados que tienen la simpatía SAGARPA, ya tendrá camino abierto. -JM Caballero

- ¿Papel para IICA a nivel estatal?

Sí. IICA siempre ha sido autoridad en materia de sanidad y los programas de sanidad siguen a cargo del estado. Las reglas de sanidad se han convertido en elemento muy importante de comercio, incluyendo lo que ahora se llama inocuidad de los alimentos. -A Cebreros

- Ya muchas de las decisiones, del adecuación están a nivel estatal. Esto es muy positivo porque, cada zona es diferente y tiene diferentes condiciones. Yo creo que es un segundo papel para IICA. Primero lo macro y después como acompañarlo, y aquí sí entras a los detalles.

Y ahí entra más el papel de los expertos: ¿A que le van a apostar?

-Armando Paredes

♦ Law of Sustainable Rural Development empowers IICA to work directly with the states.

- Si esos proyectos se pudieran adaptar al ámbito más regional dentro del país, creo que el IICA puede mostrar las ventajas de estar en el ámbito global regional, apoyar con el conocimiento de los expertos que tiene, aplicar esos conocimientos en proyectos regionales dentro de los países. -Andrés Casco

- Total, total. Es un cambio drástico que viene en donde IICA no debe de desaprovechar lo avanzado de esta ley... el ejemplo que esta empezando a suceder en algunos estados —no general—la necesidad tremenda de poner en la práctica lo que dice la ley. Es un campo en que sé que IICA se está moviendo. Si ahí se concentrará fuerte, ahí le pegaba absolutamente.

En México, si se vale. Sobre todo porque te amparas con la federalización y con la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. -JA Laborde

♦ Areas of technical support must be tailored to the needs of each individual state, according to their specific needs.

- *De acuerdo al Estado; en Coahuila, capacitar en todo lo que sea el uso del agua. ¿Qué han hecho otros países? Israel que tiene todo el dinero del mundo, pero al final de cuentas ¿qué esta haciendo Israel para cuidar el agua, aprovechar el ambiente y producir? ¿Qué esta haciendo España? Transferencia de tecnología práctica.*

Dar las herramientas o capacitar a saber como aprovechar esta descentralización, las ventajas o fortalezas de cada región o estado. IICA, a través de la gente que trabaja de consultores, a darle esta orientación. El apoyo técnico a nivel de producto primario. Quiero tener más rentabilidad, subir en la cadena de valor; esa es otro nivel de capacitación.

E Salinas A

♦ A state-level perspective suggests that as agro-rural program design and implementation is decentralized from the federal to the state level, IICA should support state efforts directly, particularly in training and project design, though in harmony with federal directives.

- *La entidad normativa es la SAGARPA. Pero por necesidad, están empujando a un proceso de descentralización—no es más que una desconcentración. Los estados estamos siendo cada día más operativos y las entidades federales más normativa. ¿Que implica?*

Las oficinas y delegaciones de SAGARPA deben reducirse y el estado a través de secretarías de agricultura estatales deben ser más operativas. Pero nosotros necesitamos saber que es lo que podemos y que es lo que necesitamos hacer.

Chiapas y Veracruz es otro mundo comparado con Coahuila o con Chihuahua. No me quieres poner una normativa a nivel nacional que opera en Tabasco que opera en Sonora.

Eso no funciona.

Toma ideas generales y deja que cada estado adapte a sus propias necesidades los programas.

Eso es muy importante; tenemos que dar la oportunidad a que los estados vayan evolucionar.

En el desarrollo rural hay un programa que se llama 'municipalización' en que los recursos para el programa de desarrollo rural, que es el que va al sector más pobre de los productores, se baje al municipio y el municipio—con sus consejos y comités de desarrollo rural—que ahí están todos sus productores y de ahí surgen las necesidades y de ahí se aplican.

Ya ni siquiera es el estado; es el municipio. Nosotros tenemos 38 Municipios. Los tenemos municipalizados y están trabajando bastante bien...

El año pasado no sabían ni como... pero ya pasaron muchas pruebas.

Junto con este sistema pagamos técnicos para que nos capaciten a esos comités y los orienten, con unos resultados extraordinarios.

Sin embargo, hay otros estados que no quieren saber nada de la municipalización ¡y yo les entiendo! Porque no es lo mismo municipalizar treinta y ocho municipios aquí que hacerlo en Oaxaca con quinientos setenta municipios, inclusive con otras etnias y lenguajes.

Entonces yo siento que el gobierno federal en el sector agropecuario a través de la Ley del Desarrollo Rural sustentable se debe ir adelgazando cada día más la parte federal e ir haciendo más operativo y más responsable a la parte estatal y el estado a su vez a la parte municipal. Ahí estamos nosotros; ahí vamos.

Capacitación. Yo veo al IICA apoyando la capacitación con políticas obviamente muy de acuerdo con SAGARPA y con los estados.

O sea, el objetivo y ¿a donde vamos? Capacítamelos para producir.

—E Salinas A

♦ One respondent proposed a strategy to encourage IICA into state-level collaboration.

- *El boletito de entrada de IICA es su experiencia, su logro, lo que ya ha desarrollado en otros lados. Pero el verdadero boleto es lo que a tí te puedo ayudar en lo que tu quieres hacer. Eso es el boleto de de veras.*

"No tengo ningún proyecto para tu estado, pero yo ya revisé los cinco que tienes. ¡Que bárbaro! Estos cuatro, creo que están muy bien porque tengo experiencia en ellos. Yo te puedo platicar en un día de taller con tus subsecretarios de las experiencias que ha habido y si hasta ahí llegamos, encantado de la vida. Si de ahí te puede interesar que les ayudemos a estructurarlo más formalmente, vendremos."

De ahí puede salir un proyecto chiquito, mediano o grande. 'Custom made,' pero de acuerdo con lo que el estado quiere hacer, no que el IICA quiere hacer y en términos de hacer puentes, de formar, de agrupar intereses por región.

La primera respuesta que te van a dar todo los gobiernos de estados va ser, "Con cuanto va a aportar Usted?"

"Ah! No Cuate! Yo tengo poco presupuesto. Este presupuesto lo estoy usando para identificar quien quiere trabajar conmigo. Lo que yo tengo es un capital de 'know-how' y de 'know-who' que a ti te puede ayudar. Entonces lo que yo te voy a hacer es te voy a optimizar los recursos que tu le quieres dedicar a ese proyecto tuyo en lo particular para estarlo monitoreando para que este en realidad eficiente."

Ese es promoción; ese es imagen. Pero está en base a negocios. Si tu ya no puedes llegar porque aparte no es la situación... Yo soy IICA y aquí traigo una bolsa de dólares en primer lugar y traigo una serie de proyectos que los puedo poner en tu estado o en el otro.

Eso ya no existe, punto. Ya lo tienes que ver al revés. Cada estado ¿que quiere hacer?

Y de lo que quiere hacer es decir, 'Hijole, de todo lo que quiere hacer éste, yo no estoy fuerte en ninguno. En este estado, de las cinco que quiere así, cuatro yo sé y sé muy bien.

Entonces empiezas y dices,

"¡Oye! Estas cuatro cosas que quieren hacer tenemos esta experiencia y esto pasó en este país y esto en el otro y estamos en proceso de revisar como hay... y que entonces ahorita te podemos sintetizar en una semana lo que ha costado tres años ahí para que tu proyecto sea mejor. Y luego tener una platica y si te interesa, pues empezamos a trabajar alguna idea."

Y ahí le empiezas a enganchar. Eso es venta, compañera.

Y eso es lo que tiene que hacer IICA. Tiene que poner algún vendedor a eso.

—JA Laborde

♦ A great opportunity for IICA to provide technical assistance is evidenced by a recent *Alianza para el Campo* program financial report. As the major instrument transferring development funds to Mexico's thirty-two states, its allocations for FY '05 are dramatically underexploited indicating that states have been unable to generate agro-rural development projects to spend allocated funds. Of 5.1 billion pesos, only 26% has been granted and only 11% paid out at week 36 of the fiscal year. Five states have spent 0% while a further 13 states have spent less than 10% of the fiscal year allocation.

- *De los 32 estados del país... la media nacional es 11% del presupuesto ejercido. Coahuila es el lider con 63%. Hay mucho trabajo.*

Por un lado la organización y capacitación de los productores. Por ahí hay mucho, pero mucho que hacer. Trabajar proyectos, ¿Que quieres? ¿Que vas a hacer?

Y muchas veces no saben ni para que ni que van a obtener con ello. Entonces tiene que salir un proyecto que tenga oportunidad técnica. Esta es la función nuestra, empujarles por ahí. Se esta haciendo, pero no con la velocidad que se requiere en este momento. Son tiempos de velocidad extraordinarios.

—E Salinas A

INFORMING THE POLICY-MAKING PROCESS

♦ IICA has already had some involvement with shaping legislative directions.

- *Es un tema en el cual el IICA puede colaborar mucho.*

No directamente con Poder Legislativo; en asesorar algunas leyes, de biotecnología, de organismos genéticamente modificados. Ahora se esta discutiendo en el Congreso una nueva ley de semillas, entonces el IICA puede participar en el análisis de estas leyes.

—A Cebreros

- *El IICA le ha aportado al CNA precisamente opiniones, estudios muy valiosos en todas las discusiones de políticas públicas, sea con el gobierno o el poder legislativo. Porque de hecho este es el trabajo que llevo tres años haciendo: enlace del CNA con el Congreso en las dos cámaras. El trabajo es básicamente '¡Oye! ¡Esa ley que quiere sacar es una barbaridad! Eso ¡no! ¡Cámbiale aquí!'... o queremos sacar tal ley y hay que promover a convencer a los congresistas que tal ley, por ejemplo la del biológico, lo de lo genéticamente mejorado, nos tomo casi tres años de discusión Muy controvertido, pero es un tema...*

—A Cebreros

♦ Lawmakers desperately need inputs to develop judgment.

- *Y otro poder en México que necesita desesperadamente apoyo técnico es el Poder Legislativo. Antes ni por acá le pasaba al IICA que tenían que hablar con los diputados. ¿Para qué? Ahora necesitan elementos de juicio estos pobres hombres para que no se pongan a lo tonto, y para que razonen lo que les están proponiendo.*

Eso es lo que le digo yo es el proceso de maduración. Nosotros ahorita buscamos la forma en que se profesionalicen nuestros diputados.

—C Arellano

- *El Poder Legislativo por primera vez tiene poder y no le está saliendo tan bien— no porque se ponga o que se oponga en forma irracional... Son campesinos, o sea no son profesionales, los diputados. Están tres años y no les pueden volver a reelegir y tienen que esperar un periodo legislativo más para volver a ser electos diputados entonces... La mayoría nunca más pueden ser diputados.*

—C Arellano

- *Debería de haber una ley que nos ayude a organizarnos. Por ejemplo en Europa te obligan a organizarte para recibir apoyo económico de la Comunidad Europea; EE-UU opera igual con los 'marketing orders', los fuertes consejos de promoción.*

En México al contrario, hay leyes que van en contra de este tipo de asociaciones; estas leyes se dieron porque el sistema político anterior obligaba a todo el mundo de estar afiliado a una cámara, afiliado a una cuestión que era más política que comercial.

Era para controlar el voto. Ahora esto ha cambiado pero tenemos leyes que nos impiden que la gente se asocia.

—G López Noriega

- *Sí tiene que actuar, sobre todo en las comisiones relacionadas con Agricultura. Hay Comisiones de Agricultura; hay Comisión de Desarrollo Rural; hay Comisión de Ciencia y Tecnología, entonces a identificar estas comisiones y cabildear con ellos. Inclusive el IICA puede captar proyectos por mandato legislativo también, con fondos nacionales por parte del Legislativo.*

—C Arellano

POTENTIAL ACTIVITIES SUITED TO IICA'S PERCEIVED ATTRIBUTES

♦ Expanding interaction beyond SAGARPA might give IICA more scope to innovate.

- *El Banco Mundial es una gran fuente de ideas. Hay organismos que están interesados en esto ... en interlocutores, en discutir cosas, en ver temas, probar cosas. Por ejemplo en la Secretaría de la Reforma Agraria, tenemos un proyecto sumamente innovativo, un dialogo constante en donde las ideas han ido evolucionando conjuntamente. Esta disposición al dialogo, esa apertura, esa seguridad de poder interlocuir, yo no lo encuentro tanto con el SAGARPA que con otros como SEMARNAT, SEDESOL.*

–JM Caballero

♦ Developing organizational and managerial capacity, particularly as it relates to the creation of food system chains; this expectation is closely tied to space creation.

- *Generalmente lo que uno encuentra es que hay problemas de organización gremial; hay problemas porque no contamos con tecnología de punta ni de gestión empresarial. Quizá la parte en donde más debería desarrollarse el IICA nuevo, sería tener gente experta en gestión empresarial*

–A Cebreros

- *El IICA puede contribuir mucho a que ese proceso se dé de manera ordenada fortaleciendo los organismos gremiales que representan los productores. Que los organismos privados se organicen tomando en cuenta el ¿quien? y el ¿cómo? Incluso se pueden crear organismos del propio sector privado, o mixtos –sector privado y sector público.*

–A Cebreros

- *La mentalidad empresarial no existe, la parte gerencial es la que no existe.*

–Beatriz Paredes

- *El IICA también tiene que agarrar gestión empresarial –un programa nuevo dentro del IICA. Gestión empresarial. Todo, todo es empresa; un campesino es una empresa pequeña, pero no lo sabe el campesino. Y no toma las decisiones como empresa, no hace decisiones con base a información, no toma las decisiones pensando en resultados económicos. ...*

Y para mí una empresa es tan empresa sea familiar, multinacional, pequeña, mediana, grande. Lo que sea. Es empresa.

A lo mejor Ud. produce algo que tiene mercado pero no sabe empacarlo, no sabe a donde enviarlo, no sabe como presentarlo para que se venda...

–A Cebreros

- *Yo le veo una gran oportunidad al IICA en lo siguiente: la construcción de los sistemas producto a nivel nacional. Del espacio social sistema producto, de los tomadores de decisiones, de la sociedad que tomará decisiones en una cadena agro-alimentaria.*

¿Cómo estructurar ese espacio? ¿Cómo se darán esas relaciones quitándole la parte oficial, o sea, que no se creen esos espacios por ley, sino que se creen por intereses.

Entonces IICA puede ser una institución que pueda influir para que se construya de manera sólida los sistemas producto. Y ahí en la construcción hay método, hay cabildeo, pero aplicado a la construcción de sistemas producto.

Esos espacios son los que creo debería de formar IICA.

–Raúl Romo

- *En el caso COFUPRO, lo que pudiera hacer IICA:*

Primero, capacitación. Como captar demandas del usuario de la tecnología, o sea, ¿Que es lo que requiere?

Segundo, como hacer un seguimiento puntual al trabajo de la investigación y poder identificar cuales son los estados positivos que estamos logrando.

Tercero, como establecer redes.

–Raúl Romo

♦ Supporting implementation, specifically by designing actionable systems for responsive follow-up, training project staff operationally and evaluating impacts.

- *Ahora tienes que hacer la conversión. Un metro cúbico de agua para dos kilo de grano, pero estos kilos de grano necesitas tener menos kilos de grano para que te produzcan un kilo de pollo y este kilo de pollo tiene que tener menos grasa que antes la tirabas. Este es la cadena; esta es la red. Entonces donde la quieres agarrar y en donde la agarras está complicadísimo. Es el papel de IICA. No en hacerlo. En tener facilidad para que uno entienda la complejidad y en unos clavarse en aprendizaje operativo. El aprendizaje operativo es cuando tu detectas un problema y pones los recursos que conoces para que lo resuelves, pero tu no sabes la solución. Pero vas siguiendo el proceso para ver.*

–JA Laborde

- *Creo que un problema central en el sector público agrario mexicano está en la implementación de los programas. México es un país de América Latina que más gasta en desarrollo agrícola y rural. En el 2003, la suma de los fondos generales para el sector era de 117 mil millones de pesos. Es muchísimo dinero; son once billones de dólares. Y no se ven resultados. Hay una ineficiencia... Entonces yo creo que si IICA ayudase a que el sector público sea mejor focalizado en programas y mejor desembolsarlas hubiera hecho una contribución brillante.*

–JM Caballero

- *Nuestro objetivo es que un país lo sepa hacer, de no seguir haciéndolo nosotros (los organismos internacionales) entonces, en la medida que hay más desarrollo, más habilidades y capacidades internalizadas.*

–R. Grynspan

- *Pero una gran parte de la oportunidad de IICA en un futuro pudiera ser a nivel implementación, a nivel de conocimiento operativo, capacitación— Acompañar diseño operativo en planes pilotos y de ahí sacar conclusiones. Y entrenar. Es otro punto totalmente aplicable al IICA. Perdón que hable de FAO y a propósito lo estoy haciendo porque ... en el primer contacto que tuve con FAO —en la evaluación de ALIANZA, les dije: “Lo quiero poner bien claro en la mesa. Que si nos arreglamos con ustedes, esto sigue para todo el sexenio. Y ALIANZA es un programa fuerte, o sea ahí hay un contrato grandecito. Entonces dígame tu, FAO, ¿como lo quieres hacer? Me vas estar creando una dirección de evaluación de ALIANZA cada vez más grande para que nos dé un servicio más eficiente? o ¿me vas ayudar a crear gente que pueda evaluar?”*

“Nuestra función es dejar gente entrenada” fue la respuesta. Entonces ahora tenemos en los 32 estados gente entrenada para evaluar, que si ahora se va FAO, lo pueden hacer. Pero ha sido parte de la estrategia conjunta.

Pero ya son gente nuestra, que están trabajando en los gobiernos de los estados.

Esa es la función de los institutos internacionales. Esa, según yo.

No capacitar en cursos aislados sino involucrarlos a nivel practico como en la LDRS.

Tu le das el liderazgo a ellos y ellos van capacitando en la acción. Entonces esto, si tu lo programas para 2 o 3 años, al final de los tres años tienen la información teórica sacada de la practica que la pueden adaptar en cualquier lugar.

–JA Laborde

- *Metodología, formación de recursos humanos; darle expertise a nuestra gente.*

–Raúl Romo

- *Yo creo que es muy importante tener una estrategia de desarrollo rural del país que sea más o menos acordada, más o menos clara, redactada en unas cinco líneas, para los estados, para el gobierno y para la sociedad civil. Discuten y no pasa nada. ¡No pasa nada! No comprometen a nada. Tienen que tener una agenda de seguimiento y alguien que monitorea el seguimiento. Se termina una evaluación; se reúnen los evaluadores, los evaluados y una agencia tercera independiente que puede ser Secretaría de Hacienda, entonces revisamos. Y ¿qué vamos hacer? Esto no lo hay en este momento.*

Este tipo de cosas se podrían hacer.

–JM Caballero

- *No sabemos cual es el impacto de todo el dinero que se gastó en PROCAMPO. Sabemos cuantos beneficiarios, que obras, sabemos que hizo el programa pero no tenemos el impacto del programa, una gran cadencia porque entonces como haces Ud. de acuerdo de sus objetivos de su política a modificar el programa?*

–R. Grynspan

♦ **Building the capacity to meet international trade norms related to issues such as food safety, transgenic materials etc.**

- *Las debilidades técnicas actualmente se encuentran en inocuidad, por ejemplo. En poder cumplir las especificaciones internacionales de la inocuidad de los alimentos, en los procesos, porque si ahí tenemos algunas debilidades... En todo lo que es el manejo transgénico, en la normatividad. Toda la normatividad de la bioseguridad. En todo lo que es nonatología, una ciencia totalmente nueva... No hay ningún especialista en nonatología. IICA tiene que quedarse al tanto de saber quien es quien...*

Es muy dinámico el conocimiento humano; ahora va a mil por hora.

–Carlos Arellano

♦ **Engaging IICA's international expertise in project deemed of high potential impact, such as developing a comprehensive rural financial system.**

- *El montaje del sistema financiero rural que realmente sea difundido. Que los pequeños productores tengan acceso a servicios financieros; no solo prestamos, sino para remesas, para seguros, para ahorros y para distintos depósitos...*

–JM Caballero

♦ **Promoting organizational links in the private sector.**

- *El IICA tiene que decidir de salirse de una relación solo con unas instituciones para establecer unas relaciones de asesoría y técnica y desarrollo con las organizaciones de productores. El IICA tiene que reciclarse con la sociedad civil de las organizaciones de productores, de campesinos, de indígenas y de pequeños propietarios. Puede hacer una estrategia muy importante de capacitación en coordinación con instituciones públicas de transferencia de tecnología por producto, de análisis de mercados...*

Puede fortalecer los campesinos que tienen productos de exportación.

Tiene un banco de datos de precios. Puede hacer millón de cosas. Y es bastante fácil.

El sector más dinámico del país es el de las organizaciones de campesinos y de productores y con este el IICA no ha hecho nada.

–Beatriz Paredes

- *Podría incluso desarrollar proyectos para el sector privado. Proyectos de inversión, administrar proyectos. Yo donde veo mucho la participación de IICA es a nivel de organismos gremiales, o sea, no casos individuales, sino organismos gremiales, es decir modernización de instituciones del sector privado, promover una mejor organización del propio sector privado, que a veces, pues los organismos...*

–A Cebreros

♦ Orienting technical assistance directly to the rural inhabitant, for example collaborating in developing technical training in food processing technology.

- *Otro tema importante es el sistema de investigación que funcione, un sistema de asistencia técnica que llega realmente a la gente, de cobertura amplia y que tenga dos tipos de facetas. Que ofrezca técnica especializada para cultivos, para entrar a los mercados, para post-cosecha, para procesamiento, etc.*

Y otra más para asistencia técnica con características más generales, más difundida que entrelazan la organización, la promoción, la animación rural. Yo creo que estos dos componentes sabiamente combinados –modelos a estudiar— y con un buen sistema de investigación atrás, sería una gran aportación.

Un tercer tema trata de las actividades rurales no agropecuarias. Es un tema difícil en donde hay que empezar desde abajo, despacito con programas piloto, ya que no hay experiencia acumulada. Pero es un tema muy importante; la educación técnica habría que mejorar mucho para proveer servicios en áreas rurales, prestar servicios de luces alimentarias, de conservación, frío, de almacenamiento, de cómo curar en todos sentidos, curar y sanar y limpiar y ahumar productos. Promover este tipo de conocimientos relacionados con la competitividad; las apuestas que se puede hacer en torno con los recursos de una dada región. –JM Caballero

- *Asesoría. Necesitamos apoyo técnico. Ayuda a iniciar y sistematizar el proceso de capacitación técnica productiva en la elaboración de quesos de cabra. A nosotros nos ayudaría mucho ¿por qué? Porque no tenemos recursos ni técnicos especializados. Son las partes en donde no hemos avanzado; estamos un poco estancado.* –M Pérez Luviano

♦ Some believe that IICA should participate directly in creating and executing programs.

- *IICA tiene que entrar en contacto directo con los productores, definir una región o dos, no dispersarse. Tiene que pensar que en esta etapa en México, más que importar el estar formando cuadros técnicos de la burocracia, hay que formar cuadros técnicos de las propias organizaciones de los productores y me parece que tiene que hacer alianzas con las instituciones y ahí puede caminar.*

Hay recursos; lo que no hay es proyectos en el sector rural. –Beatriz Paredes

- *Lo que hemos vivido es una política errática. Cambia; no tiene suficientes niveles de continuidad. Desapareció el financiamiento para el sector agropecuario; la banca privada no presta; no hay capital suficiente y los niveles de competitividad son dramáticos para los pequeños productores. Por eso es muy útil un IICA con un proyecto claro, con capacidad de relacionarse con los pequeños y mediante productores y comerciantes.* –Beatriz Paredes

WORDS OF CAUTION

◆ IICA should not to overextend itself; must ensure that it has capable people to get the job done; should be wary of permanent programs.

- *Si el IICA no puede sustentar lo que esta haciendo a nivel federal, si se meten a 31 estados y miles de municipios, no podrán llegar a nada.* -G López Noriega

- *Pero tarde o temprano una agencia de este tipo, cuando se quiere concebir más —más comercialmente— le va a prestar un servicio y el servicio no es vender un software; depende mucho de la gente que sea capaz de dar conocimiento y que sea capaz de ayudar a descubrir oportunidades. ¿Cuál es el recurso humano con el que cuentan en temas que sean de utilidad? Para los gobiernos locales va a ser critico.* -A Ruíz García

- *Yo creo que si uno quisiera ser critico, la parte menos útil de IICA es el tener programas que son permanentes.* -A Cebberos



Oficina del IICA
en México

Una Publicación del
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Oficina en México

Impreso en México, D.F.

Octubre de 2005

Consta de 100 ejemplares

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es un organismo especializado del Sistema Interamericano, cuyos fines son estimular, promover y apoyar los esfuerzos de sus Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Con más de seis décadas de historia, y respondiendo a los nuevos mandatos de los Jefes de Estado y de Gobierno, de la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y de los ministros de agricultura del hemisferio, el Instituto busca repositionarse con el propósito de enfrentar los nuevos retos de la agricultura y dar respuesta a la demanda de apoyo de los países.

La presencia institucional en cada Estado Miembro le brinda la flexibilidad necesaria para movilizar recursos entre países y regiones, con el fin de estructurar y adaptar iniciativas de cooperación orientadas a abordar las prioridades nacionales y regionales, facilitar el flujo de la información y mejorar la difusión de las mejores prácticas.

Para lograr su visión y su misión, el IICA concentra sus acciones en seis áreas estratégicas: Comercio y Desarrollo de los Agronegocios, Tecnología e Innovación, Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos, Desarrollo Rural Sostenible, Información y Comunicación y Educación y Capacitación

El Instituto tiene su sede central en Costa Rica, representaciones en 34 países de las Américas y una Oficina para Europa, ubicada en Madrid. En su oficina en Washington, D.C., opera la Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos.



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura