

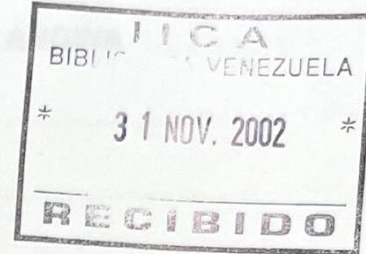
IICA  
E14  
284

33340000

BOONE



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
CENTRO REGIONAL ANDINO**



**LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA LA  
COOPERACION TECNICA EN LA REGION ANDINA  
1997-1998**

**Mayo de 1997**

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCION</b> .....	<i>i</i>
<b>LA AGRICULTURA Y EL SECTOR RURAL EN LA REGION ANDINA</b> .....	<b>01</b>
CONTRASTES EN EL DESARROLLO .....	01
TIPOS DE AGRICULTURA .....	02
AGRICULTURA Y ALIMENTACION .....	02
EL COMPONENTE SOCIAL RURAL .....	03
TECNOLOGIA Y DESARROLLO .....	03
<b>EL CONTEXTO PARA LA ACCION DEL CReA</b> .....	<b>04</b>
LOS CAMBIOS GLOBALES Y LOS NUEVOS ESCENARIOS .....	04
LOS RETOS IMPLICITOS .....	06
EL MARCO DE LA INTEGRACION .....	07
EL MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL .....	08
<i>El IICA y su Plan de Mediano Plazo</i> .....	08
<i>Elementos Organizacionales del Contexto Institucional</i> .....	08
<b>ORIENTACION ESTRATEGICA</b> .....	<b>09</b>
VISION Y MISION INSTITUCIONALES .....	09
OBJETIVOS .....	09
PRINCIPIOS ORIENTADORES .....	10
<i>La Presencia Regional del IICA</i> .....	10
<i>El Enfoque Regional del CReA</i> .....	10

<b>EJES DE ACCION</b> .....	11
<i>El Eje Estratégico</i> .....	11
<i>El Eje Coordinador</i> .....	11
<i>El Eje Facilitador</i> .....	13
<i>El Eje Articulador</i> .....	13
<b>MARCO PARA DE LA ACCION</b> .....	15
<i>Desarrollo y Movilización del Talento Humano</i> .....	15
<i>Gestión para el Cambio</i> .....	16
<i>Administración Estratégica de los Recursos</i> .....	16
<i>Sistema de Seguimiento y Evaluación</i> .....	16
<i>Los Espacios Ampliados para la Cooperación</i> .....	17
<i>Organización del Centro</i> .....	17
<b>TEMAS ESTRATEGICOS</b> .....	19
<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA INNOVACION INSTITUCIONAL</b> .....	19
<b>COMPETITIVIDAD AGROPECUARIA</b> .....	20
<b>COMERCIO EXTERIOR Y DESARROLLO AGRICOLA</b> .....	20
<b>SANIDAD AGROPECUARIA</b> .....	20
<b>FORTALECIMIENTO DE LAS BASES INSTITUCIONALES PARA LA INNOVACION AGRICOLA</b> .....	21
<b>POBREZA RURAL Y DESARROLLO AGROPECUARIO</b> .....	21
<b>FORMACION Y MOVILIZACION DEL TALENTO HUMANO</b> .....	22
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	22
<b>LA ACCION A CORTO PLAZO</b> .....	23
<b>BASE BIBLIOGRAFICA</b> .....	23

## INTRODUCCIÓN

El Plan de Mediano Plazo, aprobado por los Países Miembros del IICA para el período 1994-98, se sustenta en los ejes de la **Participación** de todos los actores del quehacer agropecuario en los procesos de toma de decisiones, la **Concentración** de esfuerzos en temas prioritarios previamente concertados por los clientes y beneficiarios de la cooperación técnica, la **Flexibilidad** para adecuarse rápidamente a los cambios del nuevo contexto, y la **Descentralización** concebida como un medio para estar más cerca del lugar de donde se originan los problemas a efectos de proponer soluciones más acordes con la realidad vigente.

Dicho Plan también enfatiza la necesidad de diseñar y ejecutar **Estrategias Diferenciadas de Acción** adaptadas a las especificidades de cada una de las **Regiones** en cuyo interior se concentran las acciones de cooperación técnica que promueve el IICA.

El Centro Regional Andino (CReA) que aglutina e integra los esfuerzos que las Agencias de Cooperación Técnica del IICA realizan en Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, requería desde su creación, a fines de 1995, de un marco orientador que permitiese definir el rumbo y la naturaleza de las acciones a emprender.

Bajo esa premisa, por decisión del Consejo de Representantes del CReA reunido en Lima, (Perú) en junio de 1996, se acordó encarar un proceso participativo con el fin de definir los Lineamientos Estratégicos del Centro para el período 1996-98.

Con el apoyo del Consultor Andrés Ricardo Novoa, se dio inicio a una serie de consultas a diferentes niveles de los cinco países andinos que incluyó la convocatoria a la primera reunión del Consejo Consultivo Regional Andino, conformado por personalidades del sector agropecuario andino, que se celebró en Lima a fines de 1996.

Surge así el presente documento que debe verse como el inicio de un proceso rutinario de Planeamiento Estratégico destinado a redireccionar el rumbo de la cooperación técnica del IICA en la Región Andina, cada vez que las circunstancias así lo aconsejen.

Los lineamientos contenidos dentro de este documento servirán de guía para la elaboración del Plan de Acción del CReA 1997-98, así como para definir criterios para la asignación de recursos.

Manuel Otero  
Director del Centro Regional Andino

**LA AGRICULTURA Y EL SECTOR  
RURAL EN LA REGIÓN ANDINA**

Con una población total estimada en 1990 de 42,9 millones de personas, proyectada para el año 2005 a un total de 116,3 millones, la Región Andina está conformada básicamente por los territorios de Colombia, Venezuela, Ecuador, Bolivia y Perú, descendiendo desde el Mar Caribe, en el extremo Norte de Suramérica, hasta la zona más septentrional del Continente Americano. Sin embargo, la amazón continental de la Cordillera de los Andes, que sirve de elemento característico y definitorio a la Región, la hace extender hasta Chile y el extremo Sur del Continente. A diferencia de Venezuela que tiene un ámbito andino más marginal, los Andes dominan lo fundamental en Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú. Las mayores concentraciones de población se encuentran en las altas tierras andinas intertropicales, las que enmarcan el entorno biogeográfico y son básicas en la cultura y la economía.

Debido, entre otros factores, a la fragmentada orografía andina, a la falta de una red de comunicaciones adecuada, y a los contrastes políticos y sociales, los antagonismos internos en la Región dieron lugar a una configuración que se fue desarrollando hacia conjuntos nacionales compartimentados dentro de múltiples regiones naturales. Estas van desde las extensas llanuras de Venezuela y Colombia, las densas selvas tropicales Amazónicas que comparten Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, hasta las serranías semiáridas que se encuentran en los dos últimos países y que descienden de la Cordillera para formar

fértiles valles interandinos que culminan en las regiones cálidas que bordean el Océano Pacífico, desde el extremo norte en Colombia, hasta la parte más al sur de las costas peruanas.

**CONTRASTES EN EL  
DESARROLLO**

El desarrollo en la Región Andina se manifiesta a través de algunos rasgos comunes. Se evidencia un verdadero dualismo en el consumo. Por una parte hay insuficiencia y hambre en las capas de población de menores ingresos; por otra, un exceso de formas sofisticadas de consumo en las capas de ingresos altos. Continúan las exportaciones centradas en un número reducido de productos, y todavía existe una importante dependencia de las importaciones de alimentos y materias primas para la industria (Cunill, P., 1978; Bernal, F., 1990; BID, 1996).

En la mayoría de los Países Andinos se observa una desarticulación espacial en su territorio nacional debido a una fragmentación del sistema de transporte e infraestructura de base, agravada por la falta de interconexión entre ciudades y regiones. La rápida urbanización se ha extendido al conjunto de países. La población rural está creciendo en menor proporción que la urbana. Hacia 1990 el 71.5% de la población de la Región vivía en ciudades y se espera que la proporción crezca a 76.5% para el fin del siglo y a más del 80% para fines de la primera década del próximo (BID, 1996). La acelerada urbanización compite con los usos agrícolas de la tierra, especialmente en torno a las más grandes ciudades de los países de la Región (Cunill, P., 1978).

Se evidencia, en forma simultánea, una crisis en los espacios rurales andinos, vinculada al estancamiento o retroceso de la producción agropecuaria. En la mayor parte del conjunto, se manifiesta la incapacidad de las estructuras de producción para ofrecer empleo productivo a una fuerza de trabajo que tiene poca especialización. En contrapartida, se va evidenciando una transformación de las estructuras productivas con procesos de cambio de hábitos de consumo y el inicio de una diversificación agroindustrial, aunque predominan sistemas de producción arcaicos junto a los de avanzada tecnología (Cunill, P., 1978, F., 1994).

#### **TIPOS DE AGRICULTURA**

Una de las principales bases de sustentación de las grandes masas de población de los Países Andinos es la agricultura. Coexisten en ellos la agricultura itinerante tropical, la agricultura serrana y de altiplanicie de minifundio con la ganadería extensiva en las grandes planicies, y con sectores modernos de alto desarrollo tecnológico y de orientación empresarial. Desde los Andes venezolanos hasta el Altiplano peruano y boliviano, se suceden paisajes agropecuarios estructurados en pequeñas unidades familiares de subsistencia, alcanzando sus expresiones más amplias en los Andes centrales, particularmente en la Sierra ecuatoriana-peruana y en el Altiplano colombiano y los valles bolivianos, en un conjunto de múltiples matices de agricultura de secano y de riego (Cunill, P., 1978).

En algunos Países Andinos el sector más importante de la agricultura se ha organizado en torno al sistema de plantaciones de monocultivos. Algunas son

plantaciones modernas como se observa con el banano en Ecuador y Colombia, la caña de azúcar y el algodón en Perú y Colombia, y las plantaciones de floricultura tropical en Colombia y, de reciente desarrollo también en Ecuador. Igualmente se da el caso de pequeñas propiedades que cosechan sólo un producto, como se aprecia con el café en Colombia. Las pequeñas y medianas propiedades dedicadas a cultivos hortofrutícolas representan en algunos países una próspera agricultura comercial; casos relevantes se verifican entre los campesinos venezolanos de los valles de Aragua y en algunos valles centrales de los Andes colombianos (Cunill, P., 1978: UniAndina, 1994).

En amplios sectores del agro andino se ha ido difundiendo una amplia tipología de empresas agrícolas modernizadas, como ocurre en la costa septentrional del Perú en las haciendas cañeras y ganaderas, en la sierra ecuatoriana en ganadería de leche, en arroz y algodón en los valles centrales de Colombia, y en las explotaciones lecheras en las planicies de Nariño y Boyacá de este mismo país.

#### **AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN**

Una de las paradojas de la Región Andina es que estando formada por naciones de larga tradición agropecuaria, su producción no cubre la demanda de alimentos de su población. Las importaciones de alimentos y otros productos agropecuarios están aumentando. Por ejemplo, en Colombia las importaciones de productos agrícolas se han incrementado de US\$65 millones en 1965 a US\$368 millones en 1990, con una tendencia de llegar a US\$704.1 millones hacia el año 2005. Esta situación es similar en Perú, con

un incremento desde US\$135 millones por importaciones agropecuarias en 1965, hasta US\$900 millones proyectados para el año 2005. El caso más extremo es el de Venezuela, que pasaría de US\$182 millones por importaciones agropecuarias en 1965 a US\$2.214 en el 2005. Los cinco países de la Región Andina reflejan ese déficit en la producción de alimentos y de bienes agropecuarios en general, con unos totales que corresponden a US\$431 millones en 1965, US\$2.048 en 1990, y una proyección estimada en US\$4.285,1 millones para el año 2005 (USDA/Internet, 1996).

Esta situación es explicada, en parte, por el incremento en la plantación de cultivos industriales cuyos productos están fundamentalmente orientados a la exportación. Es el caso del maní en Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela, el ajonjolí, las flores, la palma africana, el banano y el azúcar en Colombia, y los cultivos de banano y de flores en Ecuador. Todos ellos han estado compitiendo con algunos cultivos de productos alimenticios básicos en estos países.

**EL COMPONENTE SOCIAL RURAL**

El escenario de lo rural en la Región Andina es complejo y diverso. Los procesos de redistribución de la propiedad de la tierra no han sido completados, subsisten grandes núcleos de población en condiciones de pobreza con limitado acceso a la dotación de activos sociales y productivos, y se expande en algunas países el uso de tierras destinadas a cultivos con fines ilícitos, o en otras actividades económicas distintas a la agropecuaria.

Los linderos y competencias para planificar y conducir el desarrollo rural han

venido cambiando. Las entidades territoriales están adquiriendo mayor protagonismo. En Colombia, por ejemplo, se profundiza la descentralización fortaleciendo las competencias locales y las responsabilidades de los municipios y aparecen nuevos actores en el desarrollo de las regiones. Las organizaciones campesinas se fortalecen y la juventud rural y las mujeres campesinas ganan en espacios de participación. Los logros en materia de desarrollo institucional diferencian las relaciones entre el Estado y la sociedad civil. En naciones como Bolivia y Perú, las comunidades indígenas adquieren nuevos protagonismos, y en Colombia, las comunidades negras situadas en la región del Pacífico, adquieren niveles de decisión y participación antes no contemplados en el desarrollo. Las movilizaciones campesinas, los nuevos asentamientos y la consolidación de nuevas organizaciones, desencadenan diversos problemas sociales y económicos que están afectando el agro de todos los Países Andinos.

**TECNOLOGÍA Y DESARROLLO**

El cambio tecnológico e institucional de la agricultura, que busca la satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones actuales y futuras, constituye un paradigma en la Región Andina. Este se encuentra asociado, entre otros factores, a la producción de alimentos para sustituir importaciones y promover saldos exportables, a la generación de empleo, a la conservación de los recursos naturales y del medio ambiente, y a las nuevas tecnologías asociadas a la biotecnología y a la informática.

La Región puede aumentar considerablemente la producción y productividad agrícolas a corto plazo con los recursos y tecnología de que dispone, pero en el mediano plazo será necesaria una más amplia innovación tecnológica.

Las diferencias en la capacidad humana e institucional entre los países para la innovación tecnológica agropecuaria, aunque propias de las condiciones regionales, permiten visualizar campos de cooperación futura. Existen en los Países Andinos una serie de potencialidades para el desarrollo de las biotecnologías. Los programas en Bolivia dirigidos a integrar a la agricultura tradicional, la noción de rotación de cultivos y la adaptación de ovinos a zonas tropicales, se unen a las innovaciones en Colombia en relación con el cultivo de tejidos, la ingeniería genética para inducir resistencia a enfermedades en banano y cacao, y la valoración de desechos agrícolas y agroindustriales. Mientras que en Perú existen programas para el mejoramiento del valor nutritivo de cereales pobres en proteínas originarios de los Andes. (UniAndina, 1994).

En la Región Andina es evidente la conciencia sobre la riqueza de la biodiversidad y la necesidad de valorizarla mediante programas de investigación y desarrollo tecnológico que vinculen sus potencialidades con el desarrollo de la producción agropecuaria. Un ejemplo son los programas en biotecnología de la Corporación Andina de Fomento (CAF), que hasta 1991 permitieron promover la comunicación entre centros especializados de investigación, apoyar proyectos específicos de investigación aplicada y la constitución de estructuras para tender

puentes entre los sectores de investigación y los usuarios (JUNAC, 1978)

### EL CONTEXTO PARA LA ACCIÓN DEL CReA

La acción del IICA como organismo, interamericano, y la del Centro Regional Andino (CReA), como su mecanismo para responder a las particularidades de la Región Andina, estarán determinadas de manera significativa en las décadas siguientes, por un conjunto de paradigmas y orientaciones del desarrollo socioeconómico global y de la agricultura y el sector rural en los países que conforman esta Región.

### LOS CAMBIOS GLOBALES Y LOS NUEVOS ESCENARIOS

Los cambios de orden global que han ocurrido y que están en proceso en la Región y en el mundo, están determinando nuevos escenarios y nuevas demandas que impactan el desempeño de las organizaciones de todo orden. Entre los cambios más significativos se destacan los siguientes:

- ♦ **Los nuevos papeles del Estado y de la sociedad civil en el desarrollo**, que hacen referencia principalmente a las políticas de descentralización, privatización y desregularización, que se vienen dando en los países. En el modelo de desarrollo pasado, el Estado fue la figura principal de la vida nacional. Emerge una nueva propuesta en la cual se favorece la participación de la sociedad civil y se promueve la intervención del sector privado en áreas que antes eran de competencia



exclusiva del sector público. Se eliminan restricciones y se abren las fronteras de la economía. El intercambio se hace más amplio. Aparecen nuevos actores sociales y los términos de relación y de negociación con éstos se manejan bajo nuevos parámetros.

Mecanismos como el de la privatización de servicios públicos o el de su concesión para ser explotados y ofrecidos por nuevos agentes, así como los nuevos espacios de participación y de control social establecidos en algunos países, implican la necesidad de redefinir aspectos centrales de los diversos componentes de las estrategias, programas y proyectos de cooperación para el desarrollo agropecuario y rural.

- ◆ **La creciente relevancia de la pobreza rural y de la urgencia en combatirla.** La necesidad de combatir la pobreza que aqueja a amplios sectores de la población se fundamenta en consideraciones relativas de bienestar y a sus implicaciones de tipo económico. Por esto, para liberar al mundo de los problemas más acuciantes que plantea la inseguridad alimentaria, los países en desarrollo buscan aumentar sus ritmos de desarrollo, y al mismo tiempo, generar políticas que promuevan la inclusión de los sectores vulnerables de la sociedad, concentrados en el medio rural.
- ◆ **Las crecientes demandas sobre la conservación de los recursos naturales y del medio ambiente, y sus relaciones con la agricultura y el desarrollo rural.** Dado que continuará la presión sobre los recursos agrícolas

y sobre el medio ambiente, el desarrollo y la producción agropecuaria deberán ser orientados con criterios de sostenibilidad. Por consiguiente, deben diseñarse políticas que promuevan el desarrollo con equidad, para romper el círculo vicioso de la pobreza y evitar la degradación de los recursos.

- ◆ **Las nuevas tendencias en la incorporación de la innovación y en el desarrollo tecnológico.** Estas están representadas en las revoluciones en marcha de la biotecnología y de la informática, las que impondrán grandes desafíos para el crecimiento agropecuario. Es imperativo crear y difundir capacidades tecnológicas y de gestión para posibilitar una agricultura cada vez más productiva, eficiente y competitiva en los mercados internacionales.
- ◆ **Los cambios en la demanda por conocimientos y tecnologías para la producción agropecuaria.** Estos cambios están asociados a nuevos hábitos y preferencias del consumidor de bienes y servicios agropecuarios. Del consumo directo de los productos primarios del campo se está pasando al consumo de productos procesados con alto valor agregado. Al mismo tiempo se visualiza una mayor demanda de los consumidores por productos no contaminados. Como resultado de los cambios arriba mencionados, la concepción tradicional de la agricultura como sector primario está siendo reemplazada por la de las cadenas productivas y agroindustriales, con todas las implicaciones tecnológicas que este cambio conlleva. El nuevo espacio rural, que hasta hace poco era

dominio exclusivo de "lo agrícola", registra la presencia de actividades industriales y de servicios, lo que plantea una revisión de los espacios de cooperación, tal como tradicionalmente fueron definidos.

- ♦ **La vigorización de los procesos de apertura e integración.** El proceso de apertura exige a los países competir sin restricciones en los mercados internacionales, por lo que se torna imperativo mejorar la competitividad de los productos nacionales de origen agropecuario. En un esfuerzo por aumentar el flujo comercial en la Región, mediante mejores condiciones y términos de intercambio, se fortalece la integración económica, concebida de un modo dinámico como arreglos entre países de una misma región o de diferentes regiones, con la finalidad de mejorar las posibilidades de inserción en el nuevo contexto. Al mismo tiempo, las tendencias de los precios internacionales de los productos agropecuarios y las estrategias de protección de los mercados, harán necesario que la política agropecuaria sea conducida en consonancia con las normas del comercio agropecuario internacional para aprovechar las oportunidades de los escenarios internos y externos a la Región.

### LOS RETOS IMPLÍCITOS

Estos cambios globales afectan de manera muy particular a los países de América Latina y el Caribe, los que están procurando superar las consecuencias negativas de la crisis de los años ochentas y del endeudamiento externo. El fin del modelo sustitutivo de importaciones y la

emergencia de un modelo orientado hacia al contexto internacional y regional implican la ruptura de paradigmas, algunos de ellos vinculados a la agricultura.

En este sentido, se evidencian el agotamiento del enfoque de la agricultura primaria y la necesidad de definir una nueva visión de la agricultura ampliada que reconozca los múltiples encadenamientos del sector productivo con la economía global. Al mismo tiempo, aumentan la preocupación por el deterioro del medio ambiente y la importancia de incluir el "Capital Natural" en las cuentas nacionales. En la misma línea de razonamiento, la urbanización de los espacios rurales, señala el fin del protagonismo exclusivo de las actividades agropecuarias. Este aspecto hay que tenerlo en cuenta al plantear estrategias de desarrollo y alternativas de generación de empleo en el medio rural.

La situación descrita implica que los países de la Región, y dentro de ellos las organizaciones de cooperación técnica para el desarrollo agropecuario y rural, se encuentren ante un escenario diferente que obliga a replantear los enfoques tradicionales seguidos hasta ahora. La visión ampliada de una agricultura fundamentada en pilares de competitividad, equidad y sustentabilidad, plantea la necesidad de generar acciones multidisciplinarias e interinstitucionales que en muchos casos rebasan los límites sectoriales clásicos de la agricultura tradicional.

Las demandas crecientes de cooperación técnica, que deben ser satisfechas en un contexto de escasez de recursos, reconocen la emergencia de

nuevos actores que requieren de dicha cooperación, no sólo a diferentes niveles del sector público, sino también del sector privado. Por otra parte, los países han desarrollado sus propias capacidades, lo que plantea exigencias nuevas sobre organizaciones de cooperación, que deben generar servicios de excelencia, adoptando para ello un perfil diferenciado basado en sus ventajas competitivas.

Los nuevos escenarios ponen a prueba los recursos gerenciales de las instituciones, generan nuevas tensiones sobre las líneas programáticas y convierten en obsoletas capacidades, estructuras y procedimientos. Esto supone para aquellas una redefinición de misiones y estrategias, buscando deliberadamente nichos de especialización y procurando desarrollar ventajas competitivas.

La presencia de actores no contemplados en la acción regional y en la de los países, las nuevas condiciones de competencia y las esferas de actividad para las instituciones, revelan la necesidad de crear una nueva base de talento e inteligencia para el desarrollo. La atención a la educación agrícola y en general el desarrollo y la movilización e incorporación social del talento humano en la Región, son factores críticos para atender nuevas dimensiones como las relacionadas con el medio ambiente, la biotecnología, y la gestión de cadenas agroindustriales y de sistemas de explotación agrícola cada vez más intensivos y sofisticados.

Todo lo anterior evidencia la importancia de contar con instituciones y mecanismos de cooperación que definan nuevos ámbitos de acción, haciendo hincapié: en (a) el diseño de estrategias

orientadas según las necesidades de la clientela; (b) el reconocimiento multidisciplinario de los enfoques; (c) el carácter multiactorial de la demanda; y (d) el sentido de responsabilidad compartida en el logro de las metas propuestas.

### EL MARCO DE LA INTEGRACIÓN

El Continente Americano es un escenario, desde tiempo atrás, de diversas iniciativas tendientes a la integración política y económica. Las diferencias de la actual dinámica integracionista con la que prevalecía en los setenta, son sustanciales.

Mientras el modelo que prevalecía hace tres décadas estaba destinado a dar sostenibilidad a escala regional al esquema sustitutivo de importaciones que impulsaban el grueso de los países, en la actualidad se concibe a la integración como un medio para que a través de un efecto de escala, aumenten las chances de los países para lograr de un modo exitoso la inserción en el contexto internacional. O sea, que el viejo modelo propugnaba un regionalismo cerrado, mientras que el actual enfatiza la importancia de un regionalismo abierto.

Otro de los factores distintivos de la nueva ola integracionista es que si bien se siguen respetando los agrupamientos naturales de países de acuerdo a sus realidades geográficas, culturales y sociopolíticas, la nueva dinámica plantea todo tipo de vínculos interregionales y acuerdos bilaterales, que alcanzan incluso a otros continentes.

En los países de la Región Andina, se ha ganado en comprender las ventajas y beneficios de la integración, estableciendo alianzas que buscan aprovechar oportunidades estratégicas en diversos campos. En el Grupo de los Tres (G-3) Colombia y Venezuela amplían sus relaciones con México y su vinculación al mercado del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos y Canadá. Bolivia y Perú establecen nexos de cooperación con el sur del Continente a través de MERCOSUR, y los países de la Cuenca Amazónica trascienden la Región Andina para integrarse en función del desarrollo de sus zonas tropicales de la Amazonía.

En el marco de estas experiencias, el IICA contribuye con iniciativas para el desarrollo agropecuario y rural de la Región mediante programas de cooperación horizontal entre los países que reconoce el carácter dinámico de los actuales procesos de integración, en temas como los de investigación y desarrollo tecnológico, sanidad agropecuaria, intercambios comerciales agrícolas, agroindustria rural, educación agrícola superior, y recientemente, desarrollo agrícola alternativo.

#### **EL MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL**

En el marco de la organización internacional a la que pertenece, el CReA responderá a los lineamientos del Plan de Mediano Plazo (PMP) del IICA vigente para el período 1994-98 como instrumento orientador y de naturaleza prospectiva, diseñando estrategias diferenciadas, programas y proyectos para la Región Andina.

#### **El IICA y su Plan de Mediano Plazo**

En la búsqueda hacia el desarrollo rural humano que postula el IICA en su PMP tienen consideración especial los nuevos enfoques y temas en los modelos y políticas para el desarrollo, la presencia de nuevos agentes, la necesidad de concentrar las acciones para lograr impactos significativos, y los principios del enfoque participativo y descentralizado que orientan las acciones del Instituto.

El CReA asume de manera principal las indicaciones del Instituto relativas al desarrollo agrícola y rural en la Región. En particular es muy importante ver la agricultura en un contexto más amplio que el de un sector primario, como un eslabón importante en la cadena agroalimentaria y agroindustrial; la necesidad de identificar nuevos elementos de política para impulsar el desarrollo agropecuario sostenible con el propósito de combatir la pobreza rural; la necesidad de reconocer el nuevo énfasis que se le está dando al comercio y a las inversiones; la definición de un nuevo papel para el sector público y el reconocimiento de una nueva función para el sector privado, que incorpore la amplia gama de nuevos agentes en el desarrollo.

#### **Elementos organizacionales del contexto institucional**

Para el planteamiento de su misión y sus objetivos el CReA reconoce que como unidad organizacional forma parte de una estructura institucional más amplia conformada por la Sede Central, los otros Centros Regionales y las Agencias de Cooperación Técnica (ACT) del IICA en

los países. En este sentido, el CReA buscará mantener y fortalecer los encadenamientos institucionales recíprocos de cooperación tanto vertical como horizontal, en el marco de los principios generales de participación, descentralización, flexibilidad y concentración que han sido definidos en el PMP.

Lo anterior significa que en el desarrollo de su misión, el CReA recibirá e incorporará en su plan de acción las orientaciones conceptuales y programáticas que vayan siendo dadas por las Unidades Técnicas del Instituto, y buscará contribuir a enriquecer - desde su perspectiva regional - los principios orientadores estratégicos de la acción global del IICA.

### ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

#### VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONALES

En virtud de los antecedentes y del marco de referencia anteriores, la *visión* prospectiva del CReA es la de:

*Conformar un espacio ampliado, dinámico y abierto para la acción convergente de todo el Instituto, que opere como mecanismo del IICA a nivel regional, comprometido con el futuro de la integración y el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de la agricultura y el medio rural de los países que conforman su área de influencia.*

En un escenario proactivo para los plazos mediano y largo, la identidad y el carácter del CReA estarán dados en asumir la *misión* de:

*Misión*  
Desarrollar orientaciones estratégicas y operativas para la acción regional e integradora del IICA en el ámbito Andino. Se fortalecerá para ello la capacidad de reflexión en temas estratégicos, la movilización de los talentos humanos y la modernización administrativa del Instituto.

#### OBJETIVOS

Guiado por esa visión y esa misión, y dentro del marco del PMP vigente, el CReA tendrá como objetivos los de:

1. Elaborar y ejecutar estrategias para apoyar a las Agencias de Cooperación Técnica del Instituto en los países miembros en la generación de escenarios prospectivos de la agricultura y de la cooperación.
2. Coordinar la identificación, formulación y ejecución de acciones regionales para dar solución a problemas compartidos y que fortalezcan los vínculos entre los países de la Región Andina.
3. Potenciar y facilitar las acciones de cooperación de las ACTs del IICA en los países, con el fin de mejorar su efectividad.
4. Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de acciones de cooperación técnica de ámbito hemisférico, regional e interregional, y promover la efectiva articulación de las mismas.

**PRINCIPIOS ORIENTADORES****La presencia Regional del IICA**

El IICA ha estado permanentemente vinculado a las más significativas iniciativas del desarrollo agropecuario y rural en la Región Andina desde su creación, hace más de medio siglo. Sus oficinas nacionales han apoyado a los países miembros en diferentes áreas que han evolucionado a través del tiempo, como reforma agraria, generación y transferencia de tecnología, y fortalecimiento de las instituciones agrarias; asimismo, han acompañado programas nacionales en campos tan diversos como los de la juventud rural y la mujer campesina, la información para el desarrollo, y la organización cooperativa en el campo. De un modo general, el Instituto ajustó sus esquemas organizacionales y sus modalidades de cooperación a esas realidades.

Al tiempo que el pensamiento integrador fue tomando cuerpo en la Región y en la medida en que se fueron dando acciones concretas para que los países convirtieran en realidades sus intereses de cooperación en los ámbitos político, tecnológico y de desarrollo económico y comercial, el Instituto estuvo asociado a dichos cambios para ajustar a esas realidades sus esquemas de organización y de cooperación técnica. En el último decenio, el Instituto promovió y contribuyó a desarrollar y a poner en marcha esquemas para la cooperación multinacional, de tan estrecha vinculación a esa vocación integradora y regional, como son los programas cooperativos para el desarrollo científico y tecnológico de la agricultura (PROCIANDINO), las redes

sobre agroindustria rural o las iniciativas asociadas a la sanidad agropecuaria, el intercambio comercial, y el desarrollo agrícola alternativo.

**El Enfoque Regional del CReA**

En ese contexto histórico y como respuesta a una nueva visión regional que se proyecta hacia el futuro, estrechamente asociada a la cooperación entre los países y a la conformación de mecanismos de defensa y de acción común ante otras regiones y bloques de países, el Centro Regional Andino (CReA) emerge como una iniciativa institucional del IICA para mejorar la contribución de la cooperación a la promoción del desarrollo agropecuario y rural en la Región.

El desarrollo y consolidación del CReA no debe verse como una simple adición de esfuerzos nacionales. Por el contrario, supone la construcción de una nueva dimensión regional conformada por un conjunto de acciones estratégicas, diferenciadas y de alto impacto.

En un contexto en el que la constante es el cambio, y en ese marco de referencia que caracteriza a la Región, el CReA define como ejes de enfoque estratégico los de constituirse en una organización orientadora para la generación y desarrollo del pensamiento hacia el futuro, coordinadora de las acciones regionales, facilitadora de las acciones nacionales, y articuladora de los esfuerzos e iniciativas para la cooperación técnica entre los diversos agentes que, en el marco de las prioridades del IICA, intervienen en el desarrollo agrícola y rural en los países de la Región Andina.

En este sentido el CReA contará con una masa crítica básica e, indispensable, que le otorgue peso específico propio. Este talento humano regional debe ser autónomo, y perdurar en el tiempo.

Por otro lado, el Centro Regional deberá ser sumamente flexible, reconociendo en todo momento la necesidad de efectuar cambios y adaptaciones para generar propuestas de cooperación técnica de acuerdo a las prioridades de los países de la Región Andina.

### **EJES DE ACCIÓN**

El CReA ha definido cuatro ejes de acción que guiarán las actividades de apoyo a los países de la Región. Estos son el eje estratégico, el coordinador, el facilitador y el articulador.

#### **El Eje Estratégico**

El fortalecimiento de la capacidad de reflexión a nivel de la Región Andina es esencial para apoyar a los países miembros a tender un puente entre el corto y el largo plazo, y a desarrollar una actitud proactiva que les permita anticipar nuevos retos y desafíos.

El CReA propiciará la conformación de un ambiente favorable a la innovación permanente y al pensamiento estratégico en relación con la nueva visión de la agricultura y de los enfoques de la cooperación técnica para el desarrollo. Para este fin, el CReA propiciará la conformación de redes de pensamiento estratégico en torno a las áreas y temas prioritarios para su acción y de los programas y proyectos de origen, vocación y ámbito regional.

*means to strategy*

En tal sentido, convocará a los especialistas nacionales existentes en la Región, se articulará con las estrategias en curso que lideran las Unidades Técnicas que operan en la Sede Central del Instituto, y potenciará las acciones que en estos temas desarrollen otras organizaciones y grupos de excelencia.

*inter-local*  
*internal*  
*external*  
*internal*

Desde el punto operativo se dará especial importancia a la realización de reuniones de análisis de situación y perspectivas de la agricultura, de ámbito nacional y regional, así como, al fortalecimiento de la capacidad analítica de las unidades de información agrícola y a la publicación y difusión de estudios prospectivos.

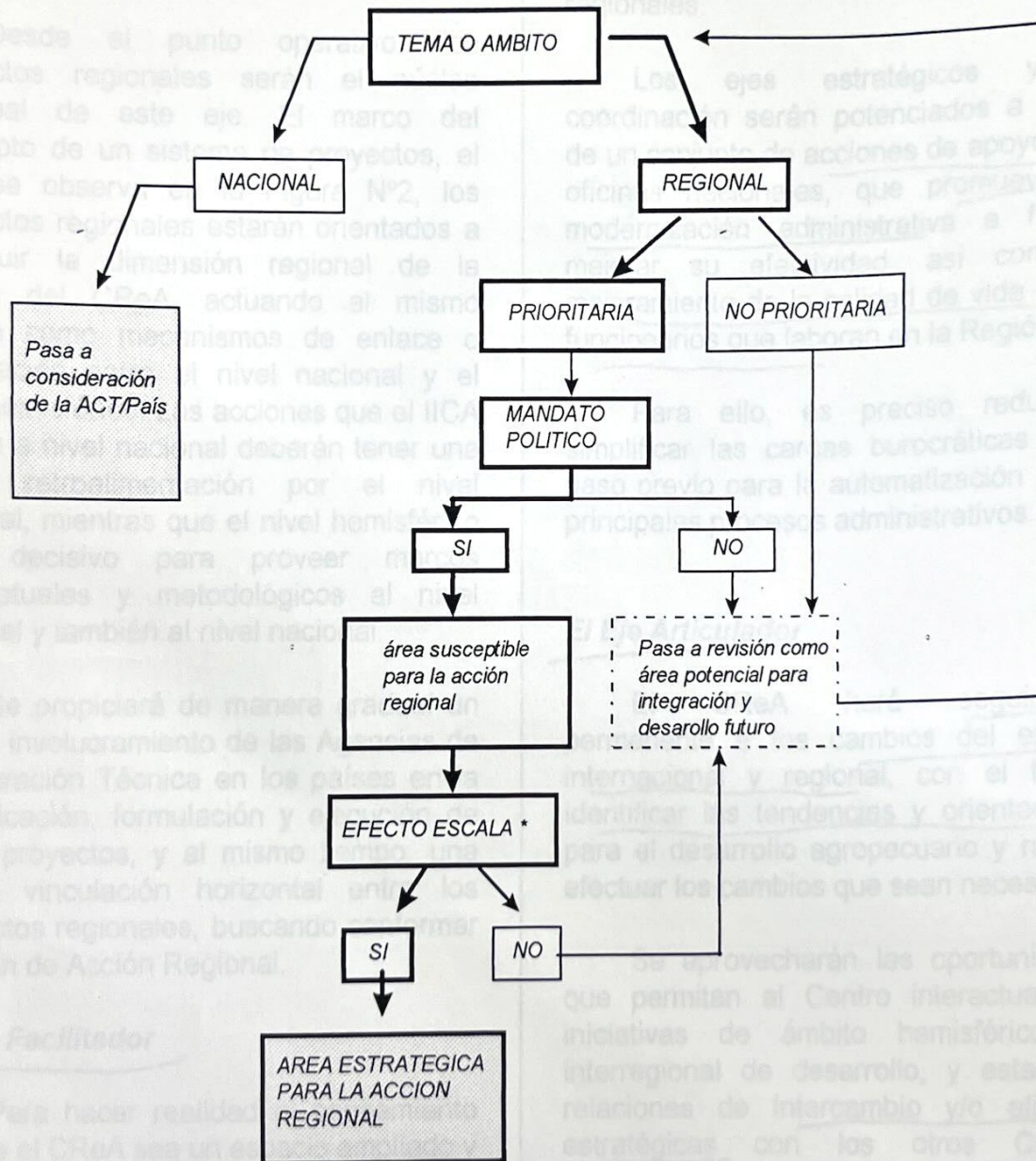
#### **El Eje Coordinador**

El CReA coordinará un conjunto de acciones regionales bajo la concepción de un portafolio dinámico de inversiones que desde el punto de vista operativo será el núcleo fundamental del Plan de Acción Regional.

La selección de las áreas estratégicas que habrán de definir el portafolio de acciones regionales, se hará en función de las demandas compartidas por dos o más países y cuya solución sea más ventajosa encarar regionalmente que en forma individual por cada uno de los países.

El proceso de priorización para que un área estratégica se convierta en un campo de acción regional se sintetiza en la Figura N° 1. Los pasos secuenciales incluyen: a) ámbito nacional o regional de un tema; b) respaldo político al mismo;

Figura No.1 SECUENCIA PARA DETERMINAR AREAS PRIORITARIAS DE ACCION REGIONAL



\* No todos los temas de ámbito regional y prioritarios ameritan el diseño y la implantación de acciones regionales



c) grado de susceptibilidad para la acción regional. Otro aspecto no menos importante es la posibilidad de concretar alianzas internas y/o externas.

Desde el punto operativo, los proyectos regionales serán el núcleo principal de este eje. El marco del concepto de un sistema de proyectos, el cual se observa en la Figura N°2, los proyectos regionales estarán orientados a construir la dimensión regional de la acción del CReA, actuando al mismo tiempo como mecanismos de enlace o articulación entre el nivel nacional y el nivel hemisférico. Las acciones que el IICA realice a nivel nacional deberán tener una fuerte retroalimentación por el nivel regional, mientras que el nivel hemisférico será decisivo para proveer marcos conceptuales y metodológicos al nivel regional y también al nivel nacional.

Se propiciará de manera gradual un mayor involucramiento de las Agencias de Cooperación Técnica en los países en la identificación, formulación y ejecución de estos proyectos, y al mismo tiempo, una mayor vinculación horizontal entre los proyectos regionales, buscando conformar un Plan de Acción Regional.

### El Eje Facilitador

Para hacer realidad el pensamiento de que el CReA sea un espacio ampliado y abierto a la cooperación, tanto interna como entre el Instituto y los países, se hará énfasis en los principios de participación, concentración, flexibilidad y descentralización.

Con este fin se generarán propuestas sobre sistemas y procedimientos técnicos y administrativos que contribuyan a hacer viables las acciones de cooperación técnica de las ACTs y de los proyectos regionales.

Los ejes estratégicos y de coordinación serán potenciados a través de un conjunto de acciones de apoyo a las oficinas nacionales, que promuevan la modernización administrativa a fin de mejorar su efectividad, así como el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios que laboran en la Región.

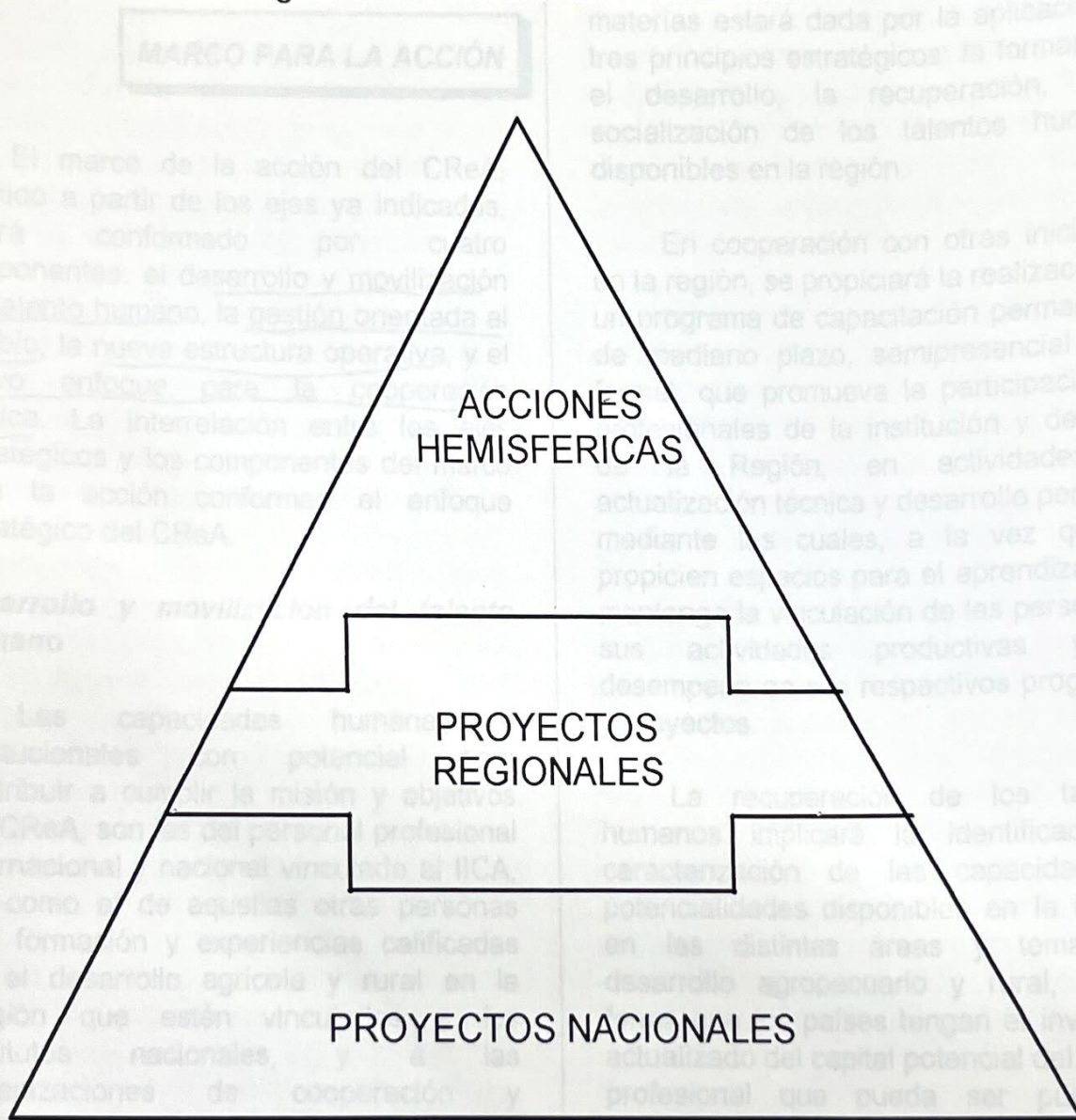
Para ello, es preciso reducir y simplificar las cargas burocráticas como paso previo para la automatización de los principales procesos administrativos.

### El Eje Articulador

El CReA hará seguimiento permanente a los cambios del entorno internacional y regional, con el fin de identificar las tendencias y orientaciones para el desarrollo agropecuario y rural, y efectuar los cambios que sean necesarios.

Se aprovecharán las oportunidades que permitan al Centro interactuar con iniciativas de ámbito hemisférico y/o interregional de desarrollo, y establecer relaciones de intercambio y/o alianzas estratégicas con los otros Centros Regionales del Instituto, con las Unidades Técnicas que operan en la Sede Central del Instituto y con organizaciones internacionales especializadas en la cooperación técnica y financiera para el desarrollo agropecuario y rural.

Figura No. 2 SISTEMA DE PROYECTOS



**MARCO PARA LA ACCIÓN**

El marco de la acción del CReA, definido a partir de los ejes ya indicados, estará conformado por cuatro componentes: el desarrollo y movilización del talento humano, la gestión orientada al cambio, la nueva estructura operativa, y el nuevo enfoque para la cooperación técnica. La interrelación entre los ejes estratégicos y los componentes del marco para la acción conforman el enfoque estratégico del CReA.

**Desarrollo y movilización del talento humano**

Las capacidades humanas e institucionales con potencial para contribuir a cumplir la misión y objetivos del CReA, son las del personal profesional internacional y nacional vinculado al IICA, así como el de aquellas otras personas con formación y experiencias calificadas en el desarrollo agrícola y rural en la Región que estén vinculadas a los institutos nacionales, y a las organizaciones de cooperación y asistencia técnica, o que desempeñen funciones independientes de asesoría y consultoría especializadas, y que deseen sumarse a esta iniciativa. El papel del CReA será el de contribuir a reunir y movilizar lo más competente y calificado de la inteligencia y creatividad de las personas en torno a los intereses y orientaciones de su Plan de Acción, así como contribuir a su integración en función de los objetivos de la cooperación técnica en la Región.

La acción del CReA en estas materias estará dada por la aplicación de tres principios estratégicos: la formación y el desarrollo, la recuperación, y la socialización de los talentos humanos disponibles en la región.

En cooperación con otras iniciativas en la región, se propiciará la realización de un programa de capacitación permanente, de mediano plazo, semipresencial y no formal, que promueva la participación de profesionales de la institución y de otros de la Región, en actividades de actualización técnica y desarrollo personal, mediante las cuales, a la vez que se propicien espacios para el aprendizaje, se mantenga la vinculación de las personas a sus actividades productivas y de desempeño en sus respectivos programas y proyectos.

La recuperación de los talentos humanos implicará la identificación y caracterización de las capacidades y potencialidades disponibles en la Región en las distintas áreas y temas del desarrollo agropecuario y rural, de tal forma que los países tengan el inventario actualizado del capital potencial del talento profesional que pueda ser puesto a disposición de la sociedad agrícola y rural de la Región Andina, para contribuir al diseño y realización de las políticas y servicios de apoyo para la nueva agricultura.

La conformación de una masa crítica regional y la movilidad de talentos humanos comprometidos con la problemática de la agricultura regional, son elementos claves en este proceso de cambio.

**Gestión para el Cambio**

En América Latina, en general, y en la Región Andina, en particular, la producción agropecuaria y la vida rural están en permanente transformación. Los esquemas tradicionales de pensamiento y acción no son útiles para enfrentar esta realidad. La sostenibilidad de las instituciones y su credibilidad ante la sociedad dependen ahora de su capacidad para avanzar hacia el futuro y contribuir a construirlo. Para ello son necesarios una actitud dispuesta a la innovación, el pensamiento creativo y la capacidad de adaptación al cambio. La gerencia de las instituciones está basada en estos nuevos enfoques. La visión estratégica es una herramienta útil para responder a los retos que los nuevos tiempos demandan. Este enfoque está fundamentado en instrumentos prospectivos, en la institucionalización del aprendizaje y del perfeccionamiento constante, y en la evaluación objetiva de resultados e impactos.

El CReA utilizará estos instrumentos de gestión, propiciando el establecimiento de sistemas integrados de planificación, seguimiento y evaluación, en dos ordenes principales: en cuanto a la administración estratégica de los recursos, y en la implantación de sistemas de seguimiento y evaluación que sirvan a la gestión gerencial de los proyectos regionales y nacionales.

**Administración estratégica de los recursos**

La misión y objetivos del CReA pueden ser cumplidos en la medida en que pueda crecer en sus capacidades y

autonomía para hacerlos efectivos. Para esto es necesario ampliar la base de recursos financieros que le permitan poner en ejecución los programas y proyectos de su plan de acción. Esto significa fortalecer las acciones de negociaciones y gestión de recursos, sobre bases ciertas de creatividad e innovación.

Dos orientaciones estratégicas serán puestas en práctica: (a) racionalización en la ejecución de los recursos disponibles; y (b) ampliación de la base de cooperación técnica y financiera con organizaciones internacionales y regionales que puedan apoyar los proyectos regionales.

Los fondos asignados a la Dirección del CReA serán utilizados para financiar una estructura burocrática mínima, procurando canalizar el grueso de los recursos para acciones directas de cooperación técnica en beneficio de los Países Andinos. Especial mención merece la creación del Fondo de Preinversión Regional que apoyará la identificación y priorización de áreas potencialmente estratégicas, la capacitación y la expresión del pensamiento estratégico del CReA.

**Sistema de Seguimiento y Evaluación**

Las actividades de seguimiento y evaluación serán parte integral del sistema de planificación estratégica del CReA. Sus fines principales son contribuir a la gestión gerencial del Centro Regional, fortalecer su capacidad operativa y hacer acompañamiento a la administración de los programas y proyectos de su plan de acción para contribuir a mejorar su calidad e impacto.

El seguimiento y la evaluación tendrán fines esencialmente formativos y de apoyo a la gestión y gerencia de los proyectos. El seguimiento y evaluación en el CReA estarán integrados al sistema de programación, seguimiento y evaluación del IICA y tendrán como fundamentos instrumentales las revisiones externas por grupos de expertos, la asesoría sobre la marcha y la evaluación por sus propios pares.

Como instrumento complementario de apoyo a estas funciones y a la función global del Centro, será establecido un Sistema de Información Gerencial (SIG) que sirva tanto a los fines de la Dirección Regional como a los proyectos regionales.

### Los espacios ampliados para la cooperación

El plan de acción del CReA estará inscrito en el marco de referencia institucional que se da en la Región para la cooperación técnica. Este marco de referencia está conformado por las agencias gubernamentales con las cuales se relacionan las ACTs, así como por las asociaciones gremiales de productores, las organizaciones subregionales de integración política, económica y comercial, los centros internacionales de investigación agrícola, las agencias internacionales y multilaterales de cooperación y asistencia técnica y financiera para el desarrollo, y los diversos actores que intervienen en las cadenas agroproductivas.

Para atender esa diversidad de interlocutores el CReA organizará y racionalizará su acción para la negociación y el logro de los acuerdos de cooperación necesarios para potenciar su acción

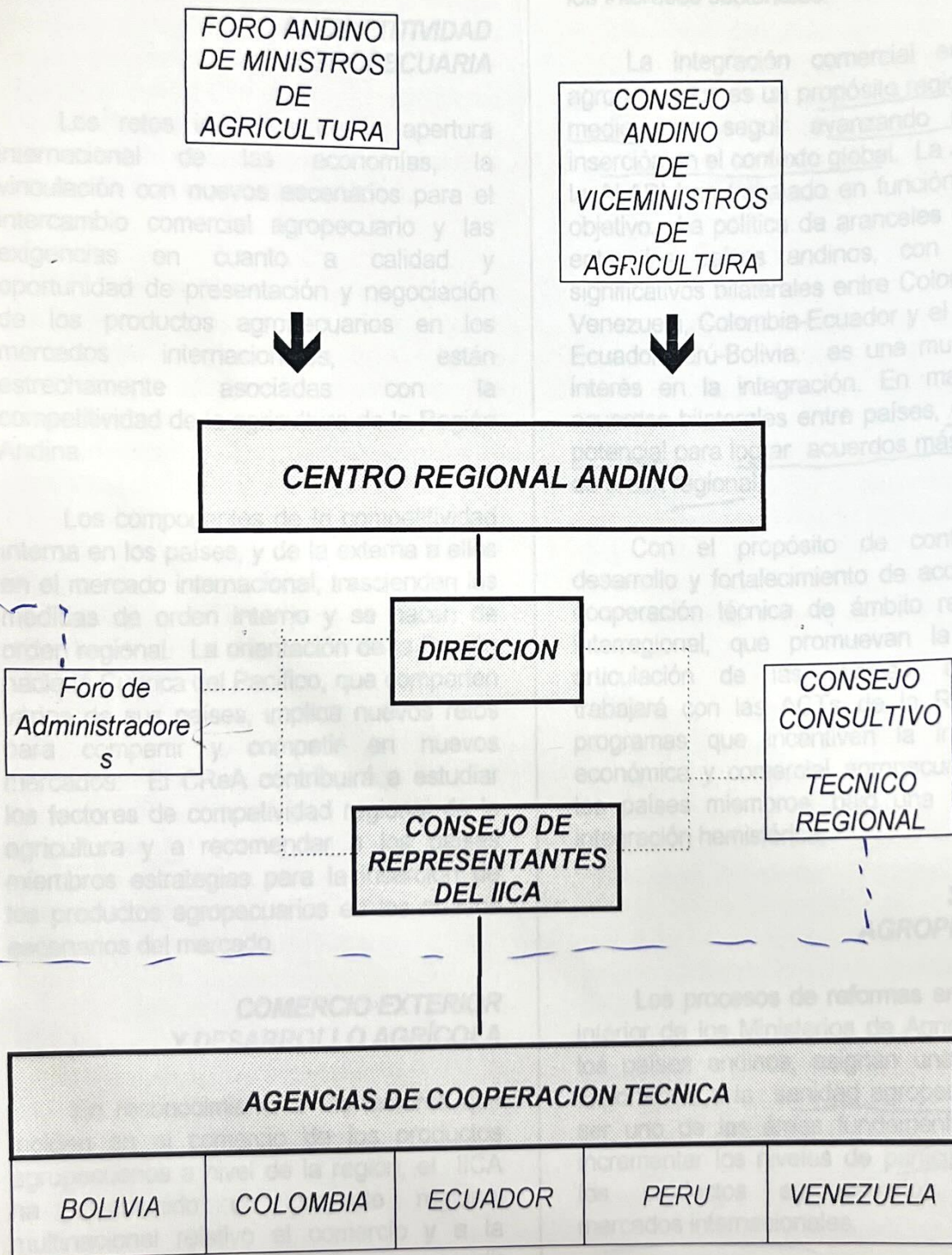
regional. Para hacer el diálogo regional más productivo se buscará identificar interlocutores en este nivel, que respondan a condiciones similares a las que orientan la cooperación técnica del IICA, y serán definidas alianzas estratégicas con actores institucionales con los cuales se comparta el compromiso por la promoción del desarrollo agropecuario y rural, y donde existan espacios tangibles para la complementariedad de acciones.

En una visión de largo plazo, el CReA basará su acción en un esquema de acción de tipo matricial, como un espacio ampliado y abierto a la cooperación subregional, en el cual se integre una masa crítica de talento humano y de recursos técnicos y financieros que le permitan contribuir a aglutinar, promover y poner en práctica nuevas y creativas iniciativas para el desarrollo agropecuario y rural.

### Organización del Centro

A partir del marco orientador descrito, se buscará progresar en el diseño de proyectos de orden regional y en la articulación e integración con las iniciativas hemisféricas del IICA, con fundamento en una visión que armonice la demanda con la visión prospectiva de la oferta institucional del Instituto para la nueva agricultura y el desarrollo rural. Esto significa poner en práctica estructuras operativas de tipo virtual, no jerarquizadas, que vinculen al Centro Regional con las ACTs, así como a éstas entre sí, en un diálogo abierto que favorezca las alianzas internas y externas y abra los compartimentos de la burocracia formal hacia nuevos espacios de la cooperación productiva, la cual se observa en la Figura N° 3.

**Figura No. 3 ESQUEMA ORGANIZATIVO DEL CENTRO REGIONAL ANDINO**



Ciudad  
18  
19420  
reversed

estratégico en relación con la nueva visión de la agricultura y de los enfoques de la cooperación técnica para el desarrollo".

**COMPETITIVIDAD AGROPECUARIA**

Los retos implícitos en la apertura internacional de las economías, la vinculación con nuevos escenarios para el intercambio comercial agropecuario y las exigencias en cuanto a calidad y oportunidad de presentación y negociación de los productos agropecuarios en los mercados internacionales, están estrechamente asociadas con la competitividad de la agricultura de la Región Andina.

Los componentes de la competitividad interna en los países, y de la externa a ellos en el mercado internacional, trascienden las medidas de orden interno y se hacen de orden regional. La orientación de la Región hacia la Cuenca del Pacífico, que comparten varios de sus países, implica nuevos retos para compartir y competir en nuevos mercados. El CReA contribuirá a estudiar los factores de competitividad regional de la agricultura y a recomendar a los países miembros estrategias para la inserción de los productos agropecuarios en los nuevos escenarios del mercado.

**COMERCIO EXTERIOR Y DESARROLLO AGRÍCOLA**

En reconocimiento a los factores que inciden en el comercio de los productos agropecuarios a nivel de la región, el IICA ha establecido un proyecto regional multinacional relativo al comercio y a la integración en el Región Andina, para incidir en la ejecución y negociación de la política

comercial externa de integración y en la promoción del comercio y el fomento de exportaciones agropecuarias en función de los intereses sectoriales.

La integración comercial en temas agropecuarios es un propósito regional y un medio para seguir avanzando hacia la inserción en el contexto global. La JUNAC y la ALADI han trabajado en función de este objetivo. La política de aranceles comunes entre los países andinos, con avances significativos bilaterales entre Colombia con Venezuela, Colombia-Ecuador y el triángulo Ecuador-Perú-Bolivia, es una muestra del interés en la integración. En materia de acuerdos bilaterales entre países, existe un potencial para lograr acuerdos más amplios de orden regional.

Con el propósito de contribuir al desarrollo y fortalecimiento de acciones de cooperación técnica de ámbito regional e interregional, que promuevan la efectiva articulación de las mismas, el CReA trabajará con las ACTs de la Región en programas que incentiven la integración económica y comercial agropecuaria entre los países miembros, bajo una visión de integración hemisférica.

**SANIDAD AGROPECUARIA**

Los procesos de reformas en curso al interior de los Ministerios de Agricultura de los países andinos, asignan una especial importancia a la sanidad agropecuaria por ser uno de las áreas fundamentales para incrementar los niveles de participación de los productos agropecuarios en los mercados internacionales.

**TEMAS ESTRATÉGICOS**

El proceso de toma de decisiones se sustentará en los acuerdos que emanen del Consejo de Representantes que se reunirá formalmente dos veces al año e incluirá los temas de planificación estratégica como uno de los puntos fundamentales de su agenda. Asimismo, el Foro de Administradores elevará recomendaciones a dicho Consejo buscando simplificar los procedimientos administrativos y mejorar la eficacia de los mismos.

El Foro de Ministros de Agricultura de los Países Andinos, reunido en el seno de los órganos decisorios del IICA (Comité Ejecutivo y Junta Interamericana de Agricultura -JIA), proveerá un ámbito de reflexión sobre temas estratégicos de la agricultura de la Región.

Dentro de los foros regionales de integración, el Consejo de Viceministros de Agricultura será un nivel de toma de decisiones y discusión, importante para el CReA.

El CReA contará con un Consejo Consultivo Técnico Regional, conformado por personalidades de destacada trayectoria en el desarrollo agropecuario de cada uno de los cinco países que será convocado una vez al año para recibir insumos sobre la marcha de la estrategia del Centro. *Their input?*

El CReA fortalecerá sus articulaciones con los demás Centros Regionales del IICA y con las unidades especializadas de la Dirección General, a través de la participación de su Director en las actividades del Consejo de Directores de los Centros Regionales.

En los plazos mediano y largo, los países de la Región Andina deberán progresar, en conjunto, en varios temas de interés común para el desarrollo agrícola y rural. De ellos se derivan los que el CReA podrá asumir como áreas prioritarias de su acción.

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INNOVACION INSTITUCIONAL**

Los drásticos cambios ocurridos en el contexto internacional y regional que han repercutido sobre la visión tradicional que se tenía sobre la agricultura, lleva a la necesidad de definir una nueva institucionalidad para el sector en la Región Andina.

En la actual etapa de transición, los sistemas institucionales de planificación agropecuaria y rural de los países andinos adolecen aún de mecanismos e instrumentos para la formulación de planes estratégicos del desarrollo a largo plazo.

Los enfoques estratégicos y empresariales del desarrollo son importantes en las nuevas orientaciones de la agricultura y el desarrollo rural en la Región. El CReA puede influir de manera decisiva en estos aspectos, en cumplimiento de su objetivo de "coordinar la identificación, formulación y ejecución de acciones regionales de interés común que promuevan la integración de los países de la región Andina, mediante la creación de un ambiente favorable a la innovación permanente y al pensamiento,



Calidad y seguridad alimentaria

En ese sentido, a pesar de los avances alcanzados en materia de medidas sanitarias y fitosanitarias en el seno del GATT 94, es indudable que algunos países recurren a barreras sanitarias para imponer obstáculos no arancelarios al ingreso de productos de países exportadores.

Mientras el enfoque tradicional de la sanidad se centraba en los aspectos de prevención y combate de plagas y enfermedades, en la actualidad se la vincula además a la calidad de la producción, aspecto decisivo con respecto al cual los consumidores, ejercen su poder de compra de manera soberana.

**FORTALECIMIENTO DE LAS BASES INSTITUCIONALES PARA LA INNOVACIÓN AGRÍCOLA**

Se estima que en América Latina, entre 1981 y el comienzo de la presente década las inversiones en investigación provenientes de fuentes nacionales han sufrido una disminución de aproximadamente el 13%. La reducción del apoyo presupuestario tiene un efecto negativo sobre la productividad de las instituciones de investigación en el sector agroalimentario (BID, 1996).

Una pobre articulación con el sector privado y con sus clientelas directas, programas de investigación demasiado fragmentados por productos y disciplinas, mecanismos poco transparentes para fijar prioridades y asignar los recursos, y una gran debilidad en los nuevos temas de investigación vinculados a las etapas de postcosecha y agroindustria, son algunas de las cuestiones que definen el estado actual de las organizaciones de investigación agroalimentaria (BID, 1996).

La existencia de esquemas institucionales efectivos y eficientes en cuanto a la canalización de fondos públicos nacionales e internacionales hacia la investigación agropecuaria, continuará siendo un componente esencial de cualquier estrategia de desarrollo agrícola. En este sentido, es necesario plantear algunos procesos de reforma institucional orientados a reflejar mejor los requerimientos organizacionales de los nuevos temas de investigación (BID, 1996).

Con el fin de generar y mantener competitividad, lo esencial es el acceso y la capacidad de aprovechar tanto la tecnología local como la originada en otros lugares, lo cuál requiere estructuras y formas de financiación más flexibles que las que actualmente existen y un papel mucho más activo de las universidades, los centros internacionales de investigación agrícola, las firmas productoras de insumos y otros prestadores de servicios al sector (Echeverría R., et. al., 1996)

**POBREZA RURAL Y DESARROLLO AGROPECUARIO**

La naturaleza del desarrollo histórico de América Latina y el bajo desempeño del sector agropecuario en las décadas recientes, son algunos de los factores determinantes de los crecientes problemas de pobreza y deterioro ambiental que enfrenta la región. El número de personas por debajo de la línea de pobreza aumentó drásticamente de 195 millones en 1980 a más de 250 millones en 1992. En las áreas rurales de América Latina el número de pobres e indigentes aumentó de 73 millones a 80 millones en el mismo período (BID, 1996).

} total  
} Rural

En la Región se ha consolidado un círculo vicioso entre pobreza y sobreexplotación de los recursos naturales, en el cual amplias capas del campesinado se encuentran atrapadas en situaciones de permanente empobrecimiento y sin otra opción para su supervivencia que la degradación de los propios recursos de los que dependen para subsistir (BID, 1996).

**FORMACIÓN Y MOVILIZACIÓN DEL  
TALENTO HUMANO**

La capacidad del CReA para cumplir su finalidad y objetivos, como para influir en el progreso del desarrollo agrícola y rural de la Región, está fundamentado de manera esencial en el capital humano de que pueda disponer y movilizar para incorporarlo a su Plan de Acción.

En torno a cada uno de los temas antes señalados, el CReA insistirá en que la nueva sociedad regional andina que se desea lograr para el desarrollo agropecuario y rural, estará asentada en la capacidad de las personas, y en su competencia y habilidades para definir y conducir el desarrollo regional hacia nuevos rumbos.

Por consiguiente, se establecerán programas que contribuyan a reunir y movilizar lo más competente y calificado de la inteligencia y creatividad de las personas en torno a los intereses y orientaciones de su plan de acción, así como a contribuir a su integración en función de los objetivos de la cooperación técnica en la región.

**RESULTADOS ESPERADOS**

La acción del CReA en la Región se expresará en un conjunto de resultados derivados de los criterios y orientaciones antes indicadas, que para el mediano plazo implica que el CREA dispondrá de:

1. Una visión dinámica y ampliada de la agricultura y el desarrollo rural, generada a través de mecanismos para la creación intelectual de pensamiento estratégico en torno las áreas y temas prioritarios de la acción.
2. Un conjunto de proyectos regionales que responda al Plan de Acción y a sus estrategias.
3. Mecanismos de interlocución con los diversos actores de nivel regional, que respondan a condiciones similares a las que orientan la cooperación técnica del IICA, y un marco de alianzas estratégicas con aquellos que representen ventajas relativas para los programas y proyectos en este ámbito de acción.
4. Capacidades y potencialidades del talento humano en la Región identificadas y caracterizadas, en las distintas áreas y temas del desarrollo agropecuario y rural, y en el inventario de profesionales y especialistas disponibles.
5. El diseño metodológico y operativo de un programa de capacitación permanente, de mediano plazo, semipresencial y no formal, que permita la participación de profesionales de la institución y de otros de la Región, en actividades de actualización técnica y desarrollo personal.

6. Un portafolio de propuestas para ampliar la base de recursos financieros, acompañado de los esquemas para fortalecer las acciones de negociación y gestión de recursos del CReA.
7. Estrategias de fortalecimiento financiero que mejoren las capacidades de apoyo a las acciones de cooperación técnica del CReA.
8. Estrategias y mecanismos de manejo de información para la gestión global del CReA, y un sistema de información gerencial (SIG) que sirva tanto a los fines de la Dirección Regional como a las acciones regionales de cooperación técnica.

**LA ACCIÓN A CORTO PLAZO**

Las orientaciones definidas para el CReA, la definición de sus áreas estratégicas para el mediano plazo y los elementos de su marco de acción darán lugar a la elaboración del Plan de Acción Regional.

Pero más importante que la elaboración del Plan en sí es el desarrollo y consolidación del proceso de construcción del CReA a través de la actitud participativa y de apropiación de una visión compartida por parte de todos los funcionarios que desempeñan funciones en el Centro, incluyendo a las ACTs y, en modo especial, a los clientes y beneficiarios de la labor del IICA en la Región Andina.

**BASE BIBLIOGRÁFICA**

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE) y FAO. 1991. *Financiamiento a la pequeña agricultura andina*. ALIDE, Lima.

Cunill, Pedro. 1978. *La América Andina*. Editorial Ariel. Caracas.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 1996. *Hacia un sistema regional de innovación tecnológica para el sector agroalimentario*. BID, Washington.

Bernal, Fernando (Ed.). 1990. *El campesino contemporáneo. Cambios recientes en los países andinos*. CEREST/Tercer Mundo Editores, Bogotá.

Centro Regional Andino (CREA). 1996. *Reunión semestral. Ayuda memoria*. 31 de julio- 1,2 de agosto de 1996. Lima, Perú.

Echeverría, R., Trigo, E., Byerlee, D. 1995. *Institutional Change and effective financing of agricultural research in Latin América*. Working document prepared based in discussions at the Regional Workshop funded by the IDB and the World Bank, and organized by Fundación Argeninta on August 8-9 1995 (Citado en BID, 1996).

Grupo Andino/ Junta del Acuerdo de Cartagena. *Situación del sector agropecuario en el Grupo Andino: 1970-78*. JUNAC, Lima.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 1993. *Informe del grupo de seis expertos sobre la evaluación del Plan de Mediano Plazo 1987-*

1993 y recomendaciones para la preparación del Plan de Mediano Plazo 1994 - 1998. IICA, San José.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 1994. Apoyo al comercio y a la integración en el área andina. Caracas.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 1995. Plan de Mediano Plazo 1994 - 1998. IICA, Serie de Documentos Oficiales No. 57, San José, Costa Rica.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura)/Centro Regional Andino. 1995. Primer Taller de Programación. Ayuda Memoria. Cartagena, Colombia, 27 al 29 de noviembre de 1995.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 1995. Comité Ejecutivo, Décima Sexta Reunión Ordinaria, 26-28 de junio de 1996. Acta Verbal. San José, Costa Rica.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 1996. Presente y futuro de los PROCIS y la institucionalidad en la agricultura. COMUNICA, Año 1, No. 2, septiembre de 1996. San José, Costa Rica.

IICA (Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture). 1994. Guidelines for Preparing IICA'S Country and Regional Action Strategy. IICA/Directorate of Planning, Programming, Projects and Technical Audit (DIPRAT), San José Costa Rica.

International Food Policy Research Institute and National Geographic Society. 1995. A

202 Vision for Food, Agriculture an the Environment. Speeches made at an international conferencie. Washington, D.C.

Ministerio de Comercio Exterior/PROEXPORT/Colombia. 1996. Grupo Andino. Acuerdos comerciales. El Espectador, Bogotá.

Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología para los Trópicos Suramericanos (PROCITROPICOS). 1995. Bases conceptuales y operativas. IICA, Brasilia, Brasil.

Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria para la Subregión Andina. 1995. Evaluación externa de medio período de la segunda etapa (1991-1994). IICA, Quito, Ecuador.

Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria para la Subregión Andina. 1996. Enfoque estratégico de IICA/PROCIANDINO. IICA, Quito, octubre de 1996.

United States Department of Agriculture (USDA). 1996. Estadísticas de los países de la Región Andina. Fuente: INTERNET/Cifr. F. Dagenais.

Universidad Andina Simón Bolívar/Comisión Europea. 1994. Para una prospectiva de la Región Andina. Proyecto de Monitoreo de Nuevas Tecnologías. Caracas.