

03129000

IICA  
BIBLIOTECA VENEZUELA  
\* 11 SET. 2002 \*  
**RECIBIDO**

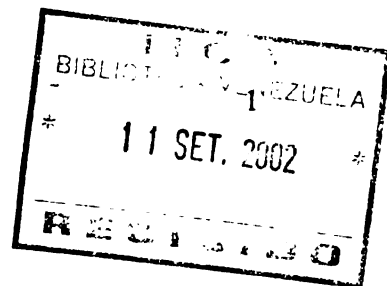
INDICE

**LA ACCIÓN DE LA AC CHILE  
1998-2000  
PERCEPCIONES DE LOS  
DIRECTIVOS DE LAS  
INSTITUCIONES  
CONTRAPARTES DEL IICA EN  
CHILE**

**Patricio Navarro Inostroza**

**Enero 2001**

00004459



## INDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>I. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>4</b>
1. Objetivos	
2. Selección de entrevistados	
3. Instrumentos	
<b>II. RESULTADOS</b>	<b>6</b>
1. Imagen institucional y rol del IICA	6
2. Percepción de los usuarios sobre las acciones del IICA en Chile	11
2.1 Respuesta de las demandas de servicios	11
2.2 Aportes temáticos del IICA a sus usuarios	17
3. Demandas sobre la cooperación futura del IICA en Chile	26
<b>III. CONCLUSIONES</b>	<b>31</b>
<b>IV. RECOMENDACIONES</b>	<b>35</b>
<b>ANEXOS</b>	
Listado de personas entrevistadas	37
Entrevista semiestructurada	38



## INTRODUCCIÓN

En un texto clásico sobre la sobrevivencia de las empresas en un mercado competitivo, Hirschman planteaba la existencia de dos tipos de clientes : los pasivos y los activos. Los pasivos son aquéllos que a pesar de un deterioro en la calidad del producto, se siguen manteniendo como cliente por largo tiempo. Los activos, en cambio, siempre buscan las mejores alternativas, siendo asiduos lectores de *Consumer Reports* para informarse de nuevos productos que optimicen la relación calidad y precio. Si la empresa no renueva y mejora su oferta, emigran rápidamente hacia la competencia.<sup>1</sup>

En el mundo de la cooperación técnica, la oferta y demanda no funcionan tan linealmente como en el mercado de bienes y servicios en otros sectores, pero el principio es el mismo. La oferta de cooperación a los países y gobiernos, de parte de agencias nacionales e internacionales, públicas o privadas es creciente y cada vez más competitiva, especialmente en el contexto de la globalización. Lo importante es la calidad de los profesionales participantes, la flexibilidad organizacional y la adaptabilidad a las demandas para hacer frente a los problemas o desafíos planteados. Desde luego, el compromiso con el desarrollo y el destino de los habitantes de la población de América Latina, es una ventaja para el IICA, pero no tiene el monopolio de esta impronta.

El IICA puede tener, siguiendo la terminología de Hirschman, una clientela pasiva en los gobiernos, pero cuya fidelidad en el mediano plazo puede terminarse. Esto puede ocurrir, si no es capaz de responder a los desafíos sectoriales que los gobiernos de los países americanos enfrentan, para mejorar su posición en un mundo abierto y competitivo.

Es en este contexto donde se inscribe esta consultoría. La Agencia de Cooperación del IICA en Chile tenía señales muy positivas de sus actividades en los dos últimos años, a saber: un aumento sostenido en los recursos que administra; una presencia activa en el sector, no sólo con vinculaciones programáticas con los Ministerios y Servicios del Estado, sino que también con el mundo universitario y privado. Los informes escritos o verbales de las contrapartes nacionales respecto a las actividades realizadas, eran bastante positivos.

---

<sup>1</sup> A. Hirschman. *Face au declin des entreprises et des institutions*. Les éditions ouvrières. Paris. 1972.



En términos generales, esta investigación cualitativa corrobora estas impresiones pero apunta a profundizar señales y modificar apreciaciones, con el fin de prestar un servicio de la mayor calidad a las instituciones y personas que la demandan.

En este informe se presentan las percepciones sobre el instituto, los niveles de satisfacción y las recomendaciones que hacen los responsables de las instituciones que han recibido los servicios del IICA entre los años 1998 y el 2000. En este sentido, este trabajo se inscribe en la línea de conocer el grado de satisfacción de los usuarios y no se trata de una evaluación de los programas y proyectos, para lo cual se requiere otro tipo de aproximaciones.

Los ministros de agricultura, directores de servicios públicos, decanos de universidades y personas relevantes del mundo privado que colaboraron en esta investigación, tienen plena claridad sobre los fenómenos económicos, políticos y sociales en que el país está inmerso y de los desafíos que deben encararse en el siglo XXI. Durante las entrevistas aparecieron los conceptos de globalización, acuerdos regionales, influencia de los mercados internacionales, pérdida de influencia de los Estados Nacionales, informática y nuevos paradigmas culturales, entre otros temas.

Estos actores políticos y sociales con los cuales el IICA se vincula, son líderes en sus respectivos ámbitos y con influencia en las políticas nacionales. Por esto, las opiniones que emitieron sobre la acción del IICA son relevantes, en la medida que representan el tipo de interlocutores habituales de la entidad que orientarán los programas y acciones para los próximos años.





## **I. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1. Objetivos**

Los objetivos planteados son:

- Conocimiento de la imagen que se tiene del IICA y el rol que se le asigna.
- Percepción de la labor cumplida por el IICA Chile en los dos últimos años.
- Percepción sobre el tipo de cooperación futura que se espera del IICA.

### **2. Selección de entrevistados**

Se procedió a entrevistar autoridades públicas del sector agrario y de educación, a representantes de universidades y a personas del ámbito privado. Se trata de autoridades y profesionales calificados vinculados con programas del IICA durante el período seleccionado. Se entrevistó a un total de 16 personas.

En marzo del 2000 hubo cambio de gobierno en Chile, por lo que los entrevistados vinculados al Ministerio de Agricultura han sido, en ciertos casos, al menos dos, y, en otros casos, una misma persona continuó en el cargo. Durante el período, hubo tres Ministros de Agricultura. Por otra parte, como se trataba de una misma coalición de gobierno, varios entrevistados cambiaron de funciones dentro del mismo Ministerio, por lo que conocen la relación con IICA desde distintas funciones. Los entrevistados fueron los Ministros de Agricultura; Subsecretario de Agricultura; Director de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias(ODEPA). También se incluyó a los Directores y actual jefe de planeamiento del Instituto de Desarrollo Agropecuario(INDAP) y a los Directores del Servicio Agrícola y Ganadero(SAG). Con ambas entidades IICA ha tenido una importante cantidad de programas.

En el ámbito académico y privado se consideró a representantes de las universidades con las que existen programas de colaboración; al coordinador nacional del Ministerio de Educación; al presidente del Colegio de Ingenieros



Agrónomos de Chile y a un representante de la Sociedad Nacional de Agricultura (S.N.A), la principal entidad gremial de los agricultores chilenos.

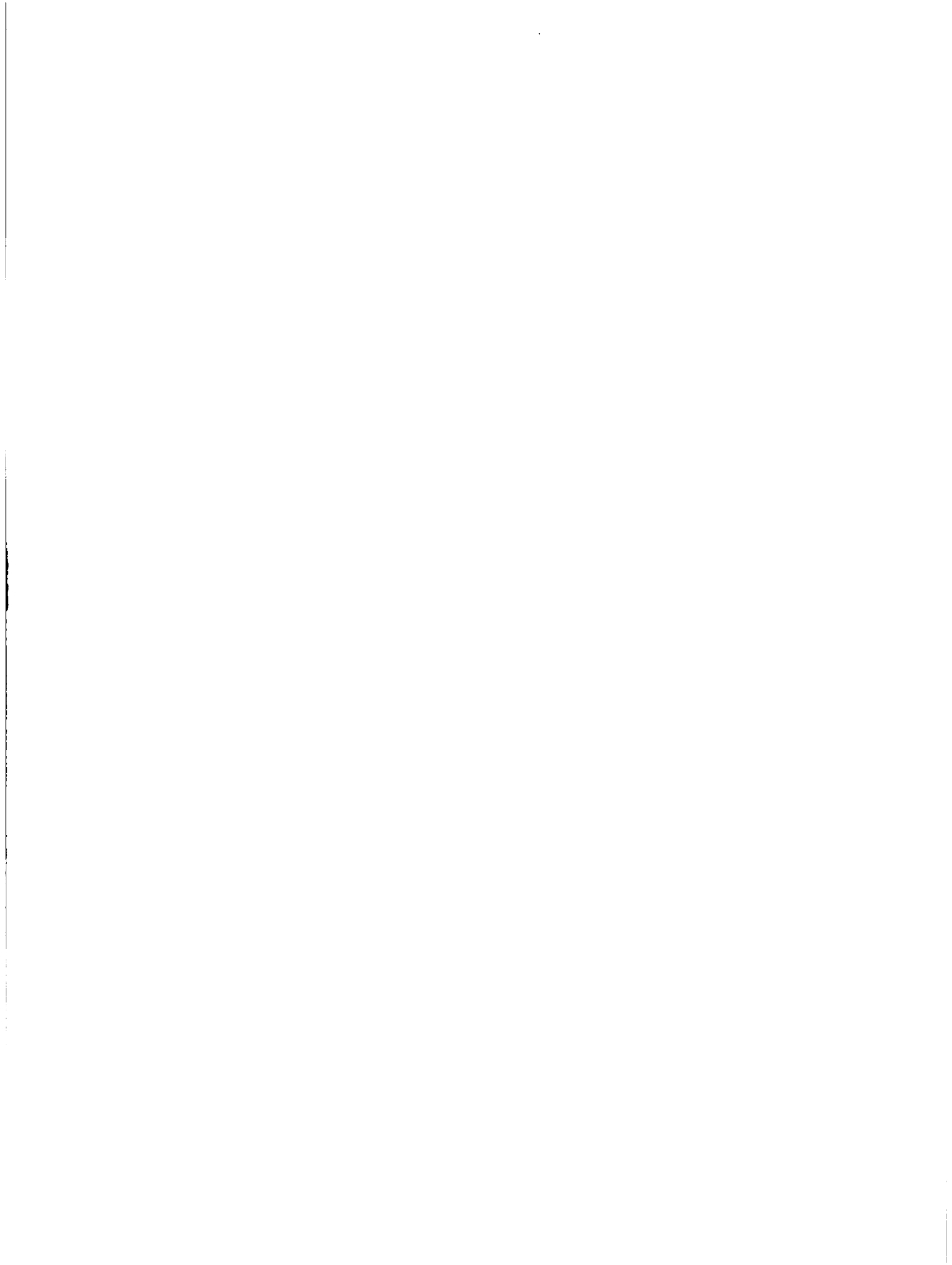
### **3. Instrumentos**

Se elaboró una entrevista semiestructurada que contenía tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es el rol que le asigna a la cooperación del IICA en Chile
- ¿Qué percepción se tiene sobre la labor cumplida por el IICA en los dos últimos años?
- ¿Qué expectativas se tiene de la acción futura del IICA?

Para cada pregunta, el entrevistador disponía de una guía de temas que le permitía orientar la conversación de acuerdo al conocimiento que pudiera tener el entrevistado.

Las entrevistas se realizaron entre el 17 de Octubre y 17 de Noviembre del año 2000 y tuvieron una duración promedio de 50 minutos. En un caso, las preguntas fueron contestadas por correo electrónico, por encontrarse fuera del país la persona seleccionada.



## II. RESULTADOS

### 1. Imagen Institucional y rol del IICA

En este punto se abordará la imagen y rol del IICA. Howard C. Warren en su diccionario de psicología define el concepto de imagen del siguiente modo: "Experiencia que reproduce o copia en parte y con cierto grado de realismo sensible una **experiencia perceptiva previa** en ausencia de la estimulación sensorial original."<sup>2</sup>. En este sentido, interesa conocer el posicionamiento previo del entrevistado respecto del IICA como un todo, siendo la Agencia de Chile una parte de ese conjunto. Desde luego, esa imagen, estará tamizada por el mayor o menor grado de relación que se haya establecido con la entidad.

Hubo entrevistados que conocían perfectamente al IICA, incluso, algunos de ellos, habían sido funcionarios. Otros tenían una referencia superficial, construyendo una imagen del Instituto desde la entidad en que eran funcionarios.

Es interesante comenzar con la imagen que tuvo la principal autoridad del Ministerio de Agricultura, que conoció al IICA durante su período como Ministro:

*"De la única imagen que yo puedo hablar es la de la oficina de Representación en Chile. Me parece una entidad que tiene una estructura de personal pequeña, muy moldeable, con costos fundamentalmente variables de acuerdo a los proyectos que obtiene, lo que me parece bien. En ese sentido, es mucho más adaptable e interesante para cualquier gobierno que otra entidad internacional"*

El director de uno de los servicios del Ministerio de Agricultura construyó la siguiente imagen:

*"Yo he trabajado en Africa y en América con organismos internacionales. Pero no conocía al IICA...La visión que me he hecho es la de un organismo poco burocratizado"*

En el ámbito académico un entrevistado señaló lo siguiente:

---

<sup>2</sup> Howard C Warren, editor. Diccionario de Psicología. FCE. 1948



*“... la imagen de IICA es la de un organismo chico. Su volumen de recursos no lo logro dimensionar, pero si está claro que es pequeña en recursos humanos..”*

Entonces, puede afirmarse que el IICA tiene una imagen de una entidad pequeña, poco burocratizada, con recursos variables. Todos estos elementos aparecen más bien como fortalezas porque le permitiría tener una mayor capacidad de adaptación para atender los distintos requerimientos de los países.

A partir de estos juicios, los entrevistados van articulando una idea sobre el rol que debería cumplir el IICA en Chile.

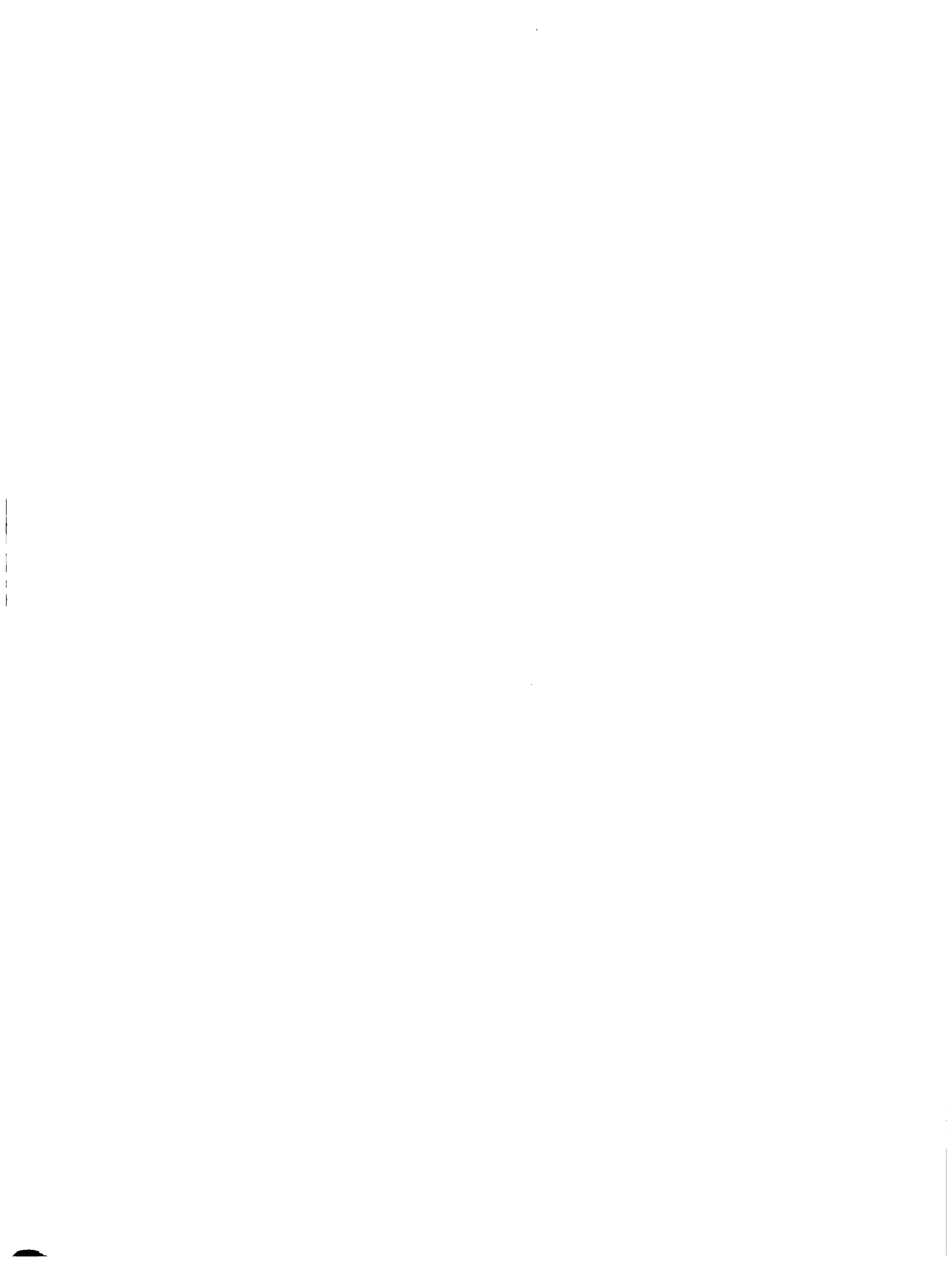
Uno de los Ministros planteó como rol del IICA abordar situaciones concretas y coyunturales que afectarían al Ministerio:

*“Este Ministerio tiene contactos con otras entidades internacionales, como FAO, pero ellos están más preocupados de la cosa general, los grandes temas: pobreza, seguridad alimentaria, el desarrollo. En cambio IICA comprende cosas más concretas, incluso aspectos de la coyuntura que preocupan al Ministerio y el IICA nos ayuda a enfrentarlos. En ese sentido, es desde luego, más operativa que cualquiera otra entidad.”*

Otro de los Ministros, en cambio, plantea una función vinculada hacia los temas generales más allá de la coyuntura en la que viven sumida, permanentemente, las autoridades públicas:

*“Siempre es bueno tener una entidad de apoyo que vea un poco las cosas desde fuera y le dé una visión de más amplitud a los problemas sectoriales que enfrentan los gobiernos”*

Cualquiera entidad quisiera estar en los dos polos, preocuparse de los grandes temas que orientan y, aportar, en las soluciones concretas. En la práctica eso es muy difícil y se verá, en el capítulo relativo a la percepción de los usuarios sobre los servicios, en cual de los dos polos puede situarse el IICA en Chile.





Por otra parte, un director de uno de los servicios del ministerio, enfatiza que el IICA por su carácter internacional tiene mucha más libertad de maniobra que cualquiera entidad chilena, lo que le permitiría realizar múltiples actividades que le están vedados a estos últimos.

*“La ventaja de IICA es que tiene más espacios que las instituciones nacionales para desarrollar tareas... mucho más que el INDAP, SAG, Ministerio de Educación o cualquiera otra...”*

Un aspecto muy relevante que aparece respecto al rol que debe cumplir el IICA, es el planteado por los profesionales vinculados al Ministerio de Agricultura. Hacen, por así decirlo, un contrapunto, sobre la importancia que debería tener el aporte de cooperación técnica o la administración de recursos. En este aspecto, las opiniones son tajantes, en cuanto privilegiar claramente la cooperación técnica como lo muestran, los siguientes comentarios:

*“Hay que recordar que el IICA fue una entidad creada para prestar su expertizaje técnico, no para administrar recursos. Si se partiera con la administración de recursos quiere decir que estaría perdiendo el norte sobre sus objetivos institucionales”.*

Otra opinión expresa: *“El principal aporte que debe hacer IICA en Chile no es el de la Administración de Recursos, sino que el de acompañamiento de políticas”.*

Los siguientes entrevistados destacan diversos elementos que han de tomarse en cuenta en el mercado cada vez más competitivo de la cooperación técnica. Respecto de la administración de recursos, aparecen los costos involucrados y la existencia de otras entidades, tanto chilenas como internacionales, que tendrían mayores ventajas que el IICA en este aspecto:

*“Hay un tema complicado como es el de la administración de recursos y los costos involucrados... Debe haber un claro valor agregado de estas administraciones. En otras palabras, la sola administración de recursos es poco atractiva en si misma. De hecho el PNUD, pide sólo un 5% por gastos de administración....Cabe señalar, que la situación interna de Chile y el control de recursos va a ser más exigente, por lo que es necesario*



*configurarle un valor agregado a esa administración, es decir, claramente orientado al aporte técnico...”*

Otro entrevistado afirma que el Estado de Chile, tiene entidades que también pueden administrar recursos:

*“A nuestro juicio, no tiene mucho sentido que el IICA se transforme exclusivamente en administradora de recursos... en Chile tenemos agencias a quien recurrir, como FIA y FUCOA, y que lo pueden cumplir sin problemas...”*

El otro aspecto destacado es que la calidad de la cooperación debe ser cada vez mejor, si realmente se quieren hacer aportes sustanciales en países que van desarrollando una considerable masa crítica de profesionales:

*“Lo que está ocurriendo, a su vez, es que muchos países – en esto se incluye Chile – han ido potenciando su nivel profesional y de expertizaje, por lo que el apoyo técnico debe ser lo suficientemente fuerte, para que se justifique una entidad como IICA, al menos en esta función”.*

Un último comentario ilustrativo plantea el sentido del trabajo en Chile:

*“ Hay que tener claro, que una oficina( IICA) no se mide por los recursos que obtiene, sino por lo que aporta al país. Hay países que obtienen grandes recursos..., pero yo me pregunto, ¿ese es el ejemplo a seguir?. Yo creo que no.. ..,IICA debe fortalecer la formación de recursos humanos, ayudar a formar cuadros..”.*

### **Comentario de síntesis.**

La imagen y rol que se le atribuya al IICA por parte de sus usuarios, es clave para los ámbitos futuros de trabajo y su credibilidad. Como se dijo más arriba la imagen de entidad pequeña, poco burocratizada, adaptable es una fortaleza puesto que está en consonancia con lo que se espera de las organizaciones modernas.



Sin embargo, debe observarse atentamente los dos roles que se le atribuyen: abordar los problemas en términos más generales del sector agrícola o los más específicos y operativos. Se reitera que ellos no son contrapuestos, pero son difícilmente abordables en su integridad. Inclinar por una opción, más que por la otra, involucra plantearse estrategias para mitigar la tendencia a la teorización sin resultados prácticos o la respuesta coyuntural sin posibilidades de replicar experiencias.

Por último, cabe expresar que la cooperación técnica es una de las funciones privilegiada por todos los entrevistados y es la tarea por la que los usuarios miden el aporte de IICA. La sola administración de recursos de entidades públicas sectoriales por entidades externas está en retroceso, en el caso de Chile. Esto ocurre porque el Estado está en proceso de modernización, lo que le permitiría agilizar la utilización de los recursos. Además, como lo manifestaron los entrevistados, otras entidades internacionales que se dedican también a administrar recursos tienen costos más bajos que el IICA y, lo que es más relevante, existen entidades nacionales que pueden cumplir este propósito, en forma eficiente.



## 2. Percepción de los usuarios sobre las acciones del IICA en Chile.

### 2.1. Respuesta a la demanda de servicios

El concepto de percepción tomado de la psicología clínica puede definirse como un: “Complejo o integración psíquica que tiene como núcleo experiencia sensoriales”<sup>3</sup>. En otras palabras, las opiniones expresadas están fundadas en una experiencia concreta y responden a una relación construida en el tiempo.

El IICA en su relación con diversas entidades, recibe demandas y requerimientos. Para responder a estas exigencias debe movilizar toda su institucionalidad. Por su parte, los usuarios tienen una evaluación sobre el tipo de respuesta recibida, la calidad de los servicios prestados, la capacidad de los profesionales involucrados, etc. Son estas apreciaciones las que se quisieron conocer de los entrevistados.

La primera percepción que se reitera, por parte de los usuarios, es la de rapidez y agilidad en las respuestas. He aquí tres testimonios al respecto:

*“Me ha impresionado la rapidez de las respuestas a solicitudes que les hacemos, sin mayores papeles ni trabas. En ese sentido son muy ágiles...Son muy abiertos y comprometidos a apoyar la gestión institucional”.*

La otra opinión señala:

*“En lo que respecta a la cooperación técnica, puedo decir que el IICA tuvo con el Ministerio una respuesta rápida. Se fijaba el tema, se analizaban los recursos, se buscaban los profesionales adecuados y se obtenían los resultados en forma óptima. Fue respondiendo esta entidad, en forma cada vez más importante, a las distintas demandas que les hacíamos”*

La siguiente apreciación ejemplifica esta agilidad de respuesta frente a una demanda específica que se planteó:

*“Ha habido una relación fluida y ágil. Mucha flexibilidad en los mecanismos de apoyo. En este sentido, el IICA nos permite acceder a competencias que no*

---

<sup>3</sup> Op cit.





*tenemos... respondió muy rápidamente a nuestra demanda sobre el tema de la bolsa. Hubo reuniones previas y se establecieron los plazos y se comenzó con las iniciativas."*

Estas opiniones son consistentes con la imagen que se tiene de una entidad pequeña y poco burocratizada. A esto se agregan elementos más cualitativos concernientes a las competencias técnicas y al compromiso. Un entrevistado hace referencia a las calidades profesionales:

*"Me parece interesante, el aporte que se ha hecho con la presencia de profesionales destacados, lo que revela el interés por apoyar el trabajo del Ministerio y el Gobierno de Chile".*

Las dos citas siguiente destacan el nivel de compromiso y dedicación:

*"...evaluamos muy positivamente el aporte de IICA en estos años. Siento que las personas que han puesto al servicio de los diferentes programas, han demostrado un nivel de compromiso que valoramos."*

*"Hubo disponibilidad para hacer cosas en conjunto... hubo gran dedicación de la gente del IICA. Los productos pueden verse en los diversos informes y documentos emitidos."*

Los siguientes dos testimonios engloban las ideas de empatía y colaboración con la que es percibida la actuación de la institución:

*" Al respecto usaría una palabra que me parece apropiada, como es la de "amigable". Los temas son asumidos y resueltos por esa agencia con gran disposición.- Agrega - Hoy día el IICA comparada con otras épocas, se ha hecho socia y parte de las preocupaciones del Gobierno y del sector agrícola".*

*"Yo diría que han sido relaciones armoniosas y de mucha colaboración. Se trabaja un plan en base a ciertos objetivos y en eso estamos... Cuando llegué, me sumé a lo que estaba acordado. Faltaba elaborar el plan de trabajo, que fue realizado en conjunto y consensuado, sin mayores dificultades"*



Otro elemento interesante es la valoración que hacen los entrevistados sobre la ampliación de ámbitos de contactos del IICA en los últimos años, como lo muestran las siguientes opiniones:

*“No me cabe la menor duda que el IICA ha tenido la capacidad para ampliar sus contactos con el mundo privado y académico. Cuestión que en el pasado no se hizo. Esto es importante porque posiciona en buena forma el trabajo del IICA con el gobierno de Chile. Desde luego, el Ministerio tiene sus propios canales de relacionamiento, pero si el IICA también lo hace, contribuye al diálogo entre los distintos actores involucrados en la suerte del sector.*

Otro entrevistado adopta la misma línea argumental anterior:

*“IICA ha ido ganando mayor posicionamiento en estos últimos años, convocando a otros sectores, por ejemplo, el sector académico. Si uno lo comparara con otros organismos, el IICA tiene muchas más vinculaciones y presencia. En este sentido se valora el sentido de red que ha ido tejiendo la representación en Chile “.*

Esta ampliación a nuevos actores – mundo privado y académico – va asociada a la capacidad, no sólo de responder a demandas, sino de tener capacidades propositivas respecto de nuevos temas.

Uno de los Ministros de Agricultura plantea esta apertura de temas como un aporte:

*“IICA es un organismo que se ha adelantado, poniendo estos temas (innovación, gestión) en las mesas de discusiones de expertos”.*

Otro profesional del mismo Ministerio señala al respecto:

*“Yo diría que la gestión del IICA a nivel del apoyo técnico ha sido proactiva, tirando temas, provocando temas y ayudando a levantar otros. En este sentido, se ha involucrado en temas de corto y largo plazo. Ha tenido la capacidad de anticipar situaciones, debido sin duda al gran conocimiento que se tiene de la realidad chilena ... no sólo responde a la demanda sino que ayuda a estructurar la demanda, a pesar de las restricciones que obviamente tiene como estructura regional”.*



Esta misma capacidad propositiva es explicitada por un académico:

*“Con el IICA se produce un acercamiento, más que con plata, con una actitud de colaboración... Además esto se dio en un contexto de coyuntura favorable como era la globalización, que requería una acreditación de las carreras dadas por las universidades chilenas, así como del extranjero... El Representante IICA vio una oportunidad de vinculación y de apoyo al trabajo de las universidades. En este sentido, yo me permití enviar una carta a Costa Rica agradeciendo esta colaboración de apoyo a la Educación Superior en el área específica agropecuaria.”*

Como era esperable en la capacidad de articular contactos y de explorar nuevos temas aparece el representante del IICA jugando un papel fundamental, sobre todo cuando tiene una planta de recursos humanos reducida:

*“Yo como Ministro, tengo contactos con el IICA en Costa Rica, el encargado del cono sur y el representante en Chile. En esta tríada, desde luego, la relación con el representante en Chile es fundamental. Puesto que con él se comienzan las conversaciones sobre alguna área de interés que nos preocupa. ... ha sido un gran facilitador de la tarea y ha sido muy fácil concordar ciertas acciones conjuntas.”*

En el ámbito académico también se valora el rol del representante local:

*“...el representante en Chile ha sido una persona relevante para articular las tareas, , ha sabido ubicarse y con capacidad de gestión, que es en definitiva lo que hace fuerte a las instituciones.... Más que plata, lo importante... lo que hoy día importa... es el desarrollo de una gestión”.*

Hubo entrevistados que se refirieron al tema de la nacionalidad del representante, como elemento explicativo o no respecto de la capacidad que ha tenido el IICA para sintonizar con las necesidades del sector. Uno de ellos, ligado al sector privado, considera importante el factor nacionalidad:

*“Me parece que el representante ha manejado el IICA con una gran apertura de contacto con el sector público y el sector privado chileno. Por lo que*



*concluyo que es preferible tener un representante local que tiene acceso a todas las personas, conoce la idiosincrasia...”.*

Otro entrevistado, del ámbito de la institucionalidad pública, en cambio, no considera esto un hecho relevante:

*“Desde luego el representante en Chile es importante. El aumento de la presencia del IICA tiene, sin duda una impronta en la capacidad de éste. .. que sea chileno puede favorecerlo, pero no es lo más sustancial, sino que es la capacidad de conocer las problemáticas del sector agropecuario, de conocer las institucionalidad y los actores involucrados, y tener la capacidad de sintonizar con las necesidades y la flexibilidad para atender las demandas del Ministerio.”*

Un director de Servicio identifica dos elementos facilitadores - capacidad organizativa y convocatoria - que permiten al IICA aportar a su institución:

*“Uno de los apoyos importantes del IICA en Chile para el INDAP, fue en el tema de la Gestión Empresarial....Tiene una gran potencialidad para organizar y de convocatoria... Yo no puedo hablar de honorarios con los invitados, me incomoda, pero sí el IICA puede y pudo hacerlo. ... sabe donde están los equipos... Muchas cosas se hacen porque la representación opera.... En una palabra el IICA ha facilitado la realización de muchas acciones.”*

Las áreas críticas del IICA están referidas a la divulgación de las acciones y a la relación con el resto de la estructura regional. Respecto de lo primero, se plantea la falta de marketing para dar a conocer las múltiples actividades que se hacen en Chile. Esta capacidad de “mostrar cosas” la tendrían, sin embargo, otros organismos internacionales que realizan, incluso, un menor número de actividades. La siguiente apreciación ejemplifica este punto:

*“Mirando el conjunto de las entidades internacionales, el IICA es lejos la que más ayuda, aunque no sé si es la que tiene más liderazgo. Sin duda el IICA es más eficiente, pero le falta poner la “cintita” al regalo”.*

Respecto a la vinculación de la agencia en Chile con el resto del IICA, un entrevistado planteó que se percibe una cierta distancia entre ambos niveles:





*“Hay que hacer un reconocimiento a la buena gestión ... muy productiva y cercana. Yo diría que hizo (la representación) lo que estaba en sus manos hacer. La sola crítica que podría hacer es que la agencia Chile funciona aislada del apoyo que pudiera prestar la sede central o el resto del IICA. Tal vez, faltó seducir al resto del IICA sobre los desafíos de lo que queríamos hacer”.*

### ***Comentario de síntesis***

La Agencia del IICA en Chile de acuerdo a sus usuarios, ha logrado posicionarse como una entidad capaz de responder con rapidez a las demandas. Sus equipos humanos son percibidos como competentes y comprometidos con la tarea encomendada. Esto hace que la institución aparezca muy cercana a sus contrapartes. Asimismo se reconoce como un aporte la apertura del IICA Chile hacia otros ámbitos, especialmente al mundo universitario y educacional.

Las debilidades percibidas se refieren, en buena medida, a la escasa divulgación de las acciones del IICA. Esto puede ser una desventaja crucial para el futuro sobre todo, cuando en la competencia por la obtención de recursos, los eventuales nuevos usuarios tomarán una decisión sobre las entidades en relación a la información que posean sobre los mismos.



## 2.2. Aportes temáticos del IICA a sus usuarios

En este punto se abordarán temas que a juicio de los entrevistados han sido un aporte para el sector rural y agrícola de Chile.

### Desarrollo Rural

El desarrollo rural es una de las áreas mencionada dentro de los aportes temáticos.

El entrevistado pone en evidencia en este aspecto:

*“Es inestimable el aporte que recibimos del IICA en torno a grandes ejes del desarrollo que dicen relación con la formación de los recursos humanos y la adecuación de la institucionalidad a las nuevas realidades de la ruralidad”*

En esta misma dirección un Director de Servicio enfatiza el aporte sobre el ordenamiento territorial y la vinculación con el desarrollo:

*“ Una colaboración que quisiera destacar es sobre el ordenamiento territorial que involucra el análisis del espacio para orientar el desarrollo productivo y, en definitiva, las vocaciones regionales. Creo que el identificar estos elementos, se está contribuyendo a ordenar y clarificar nuestras posibilidades de desarrollo”.*

También aparece la idea de género y sus aportes para lo productivo y la calidad de vida:

*“... el tema de la mujer, en que IICA ha demostrado particular interés..., concuerda con nuestras propias preocupaciones. En este sentido, concordamos con la idea que si queremos mejorar la calidad de vida y el nivel de ingreso de las familias rurales, el aporte de la mujer es fundamental. De hecho lo es, por lo que el apoyo de género que se dé, por ejemplo, en el ámbito empresarial, nos parece fundamental”*

El aporte para motivar la asociatividad de los productores es mencionado por un profesional del Ministerio de Agricultura:



*“Hemos hecho (con el IICA) un muy buen trabajo conjunto con grupos de agricultores, en que se ha respaldado la asociatividad. La creación de redes de organizaciones con productores de diversos rubros, mejora sensiblemente la llegada a los mercados...Lo importante es que son los mismos productores los que asumen el protagonismo; lo que hacemos con el apoyo de IICA es orientar y motivar ese proceso....”*

### **Formación de recursos humanos y la formación profesional**

Esta acción abarcó distintos ámbitos como lo señala el siguiente entrevistado:

*“Yo destacaría entre los aportes que me parecen relevantes, la formación de recursos humanos del sector, tanto a nivel de los profesionales como de los propios productores.... Creo que la preocupación de la representación IICA Chile sobre este tema, apunta a una preocupación central del gobierno. Por lo demás, existe consenso que en un mundo globalizado y, en la estrategia de salir a vender nuestros productos afuera, se requiere, de manera urgente, mejorar la capacidad de nuestros recursos humanos. De este modo, mejoraremos nuestra competitividad.”*

El siguiente entrevistado destaca la vinculación que se estableció entre los Ministerio de Agricultura (MINAGRI) y el Ministerio de Educación (MINEDUC), destacándose que el IICA es, en la formación de recursos humanos, donde tiene grandes fortalezas:

*“Otro aspecto relevante es el tema de la formación de los recursos humanos que consideramos muy importante. Ha habido a nivel de proposiciones, avances muy significativos que se concretaron en el convenio MINAGRI-MINEDUC e IICA...Además nos está ayudando sobre este tema, en la formulación del proyecto al Banco Mundial... En esta área el IICA asume la secretaría técnica. ..Si hay un área en que el IICA tiene fortalezas, sin duda, es en formación de recursos humanos.”*

El entrevistado del Ministerio de Educación resume el aporte del IICA en su área:

*Ha participado en el levantamiento del tema de formación de los recursos humanos para el sector. Hubo un proceso de sensibilización por parte del*



*IICA... Ha promovido la incorporación de diversos actores e instituciones. La Universidades de Chile y Católica, Escuelas Técnico agrícolas, corporaciones privadas como el Instituto de Educación Rural... Hay que decir que el Ministerio (de Educación) estuvo centrado en la Educación básica... Después se amplió a la Educación media... El desarrollo de la reforma hizo aconsejable, que también se abordara el mundo del trabajo... En este sentido hay una opción creciente hacia la Educación Técnico Profesional. ...Esta labor está relacionada con el proceso económico y productivo. .. el IICA aparece justo en la coyuntura que apunta al proceso de formación permanente... Una de las áreas que debe abordarse es precisamente el sector rural”.*

El trabajo conjunto con las universidades es ampliamente destacado. Los académicos plantean que está fue una política de la entidad de larga data, que posteriormente fue abandonada.

*“Debo darle una imagen de cual ha sido mi experiencia anterior con el IICA... Se consiguió un préstamo para la Educación Agrícola, en la que el IICA fue el Administrador de los recursos... Entre 1977-1980 la capacitación estuvo a cargo del IICA... Había fondos de becas de fortalecimiento de posgrados. Venían a Chile a hacer magister... Posteriormente desapareció totalmente la presencia del IICA en Chile... yo le diría entre los años 1980 – 1997... Hasta que fue retomada por las actuales autoridades del IICA.”*

Los aportes a las universidades, destacados por los entrevistados, se refieren a distintos ámbitos: modernización en el curriculum de las carreras, creación de un sistema de acreditación nacional para todas las disciplinas agropecuarias, desarrollo de posgrado y la vinculación internacional de las universidades.

Uno de los Decanos se refiere al trabajo conjunto de las Universidades Católica y de Chile, para modernizar la enseñanza en que el IICA interviene:

*“Se ha realizado un trabajo asociativo muy interesante entre las dos universidades y el IICA sobre proyectos educativos. Se está apuntando a un proyecto de modernización de la enseñanza, en el cual el IICA apoya con un consultor. Al respecto hay que decir que el proceso de globalización nos llegó, nos afecta, querámoslo o no, y debemos prepararnos... el MERCOSUR nos impone cosas. De ahí que debemos adaptar nuestro curriculum*





*académico a estas nuevas exigencias, en ese punto, el IICA, nos apoya en la metodología.”*

Otro aporte es el apoyo al establecimiento de un sistema de acreditación de carreras agropecuarias con el fin de establecer estándares mínimos de calidad:

*“El Consultor (IICA) va orientado a apoyar un programa Nacional de Acreditación, estableciendo cual es el mínimo requerido... Se hizo reunión de todas las Universidades tanto públicas como privadas y acaba de consensuarse un documento, que fue enviado a la Comisión Nacional de Acreditación... En todo este proceso IICA nos ha ayudado en forma muy relevante...”*

Respecto al desarrollo de carreras de posgrado, el Decano de la Universidad de Concepción, destacó lo siguiente:

*“Un gran aporte fue en el desarrollo de la carrera de posgrado... master y doctorado, que esperamos echar andar en Septiembre del 2001. Se lo planteamos al Representante del IICA, justo en momentos que la Universidad de Washington State le había hecho el ofrecimiento de un plan piloto de esta Universidad relacionado con recursos hídricos. Fue una afortunada coincidencia que se estaba haciendo por esta Universidad para hacer algo en América Latina. De esta forma se está trabajando en lanzar esta carrera de posgrado con mención en recursos hídricos.”*

Finalmente, un testimonio sobre el apoyo a la vinculación internacional de las Universidades:

*“El IICA también se encarga de la difusión de esta posibilidad (de estudiar), en otros países...Nos apoya ...en la búsqueda de recursos de diversas agencias que dan becas como la AGCI de Chile, Fullbright, Fundación Andes...”*

### **Modernización institucional**

El apoyo específico al proceso de modernización de las instituciones es otro de los aportes, mencionado por los entrevistados. Esto atañe, especialmente, al Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y a la modernización de departamentos de la Universidad de Chile, ligados a la problemática agrícola.



En lo referente a la modernización del SAG, el Ministro de la época, lo menciona explícitamente:

*“...puedo mencionar (como aporte importante) el trabajo de modernización institucional que comenzamos a emprender en el SAG.”...recuerdo el apoyo muy interesante del profesional a cargo....”*

El Director del SAG detalla la intervención:

*“...se apoyó todo el proceso de modernización que en términos de productos apuntaba al tema de la certificación animal, a la cuestión de la denominación de origen y a la inocuidad de los alimentos. .. el IICA apoyó con talleres relativos a la modernización del servicio que significaba un programa participativo voluntario... participaron 70 profesionales del SAG por año, se instaló la Gerencia Estratégica y la plataforma de información del sistema.... La evaluación que yo hago es que se asumió un compromiso con el sector...Hubo un conjunto de soportes apropiados en que el encargado del proyecto pecuario, fue al mismo tiempo, coordinador del proceso de modernización. ... el funcionamiento del proyecto estratégico involucró pasantías de funcionarios del SAG y la traída de expertos de fuera.”*

En el apoyo de modernización institucional de la universidad se señala lo siguiente:

*“Debo agregar el apoyo al proyecto de modernización del campus Sur que involucra veterinaria, forestal y el INTA. Hay un proceso de conceptualización muy importante.... Se enfatiza la interacción de entidades y programas...de importante envergadura”*

### **Gestión y comercio internacional**

El último eje mencionado por los entrevistados, se refiere a la gestión y comercio internacional. Uno de los Ministros de Agricultura vinculó claramente ambos temas:

*“... innovación y gestión, configuran un conjunto de requisitos mínimos para mantener importantes niveles de crecimiento...En estas orientaciones IICA es*



*un organismo que se ha adelantado, poniendo estos temas en las mesas de discusiones de expertos. De igual modo, la justa valoración del mercado y por ende, los mecanismos que operan en los acuerdos comerciales, han constituido preocupaciones constantes del organismo”*

Otro de los Ministros explicitó el apoyo en el tema de los acuerdos comerciales:

*“(El IICA apoyó)...en todos los temas que tenían que ver con las negociaciones internacionales, que el Ministerio emprendió...(Aquí) el IICA para mí fue un apoyo muy importante.”*

Uno de los directores de los servicios señaló:

*“Concretamente se abordaron áreas de mucho interés para el Ministerio, como son las relaciones internacionales y el comercio exterior, el mejoramiento de la metodología, base de datos y análisis de la competitividad de los diferentes rubros.”*

Otro director de una entidad del Ministerio, planteó algunas limitaciones que tuvo el IICA para convocar expositores relevantes en el tema de la gestión para el mundo agrícola:

*“Trabajamos estrechamente con el IICA el tema de la Gestión Empresarial, hicimos importantes eventos...pero me quedé con la impresión que el IICA no tenía muchos nombres que ofrecer.”*

Por último, el impulso en la puesta en marcha en la creación de la bolsa de productos que es un aspecto vinculado a la modernización de los mercados agrícolas:

*“Respecto del tema de la bolsa hubo intentos legislativos en 1993, pero se empañó... Evaluar la factibilidad de esta experiencia y su adaptación a la realidad chilena es un aporte muy relevante que ha hecho el IICA para la modernización de la actividad agrícola y una apuesta para el desarrollo. Se realizaron acciones muy concretas y que me permito enumerar: identificar el instrumento; contactar a los profesionales adecuados; y vincularnos con experiencia de otros países... Ha sido muy interesante la traída del gerente de*



*la bolsa de Colombia... Todos estos aportes se valoran porque en Chile no hay capacidades al respecto...*

### **Temas de la contingencia**

A estos grandes ejes, deben agregarse los temas contingentes a que fue convocado el IICA, por el Ministerio de Agricultura, y que fueron bien valorados por los entrevistados. En esta materia se destacó el problema de la mosca de la fruta y la organización de la Junta Interamericana.

En el caso de la mosca de la fruta, detectada en el norte de Chile, fue mencionado el aporte del IICA por los responsables del SAG y por el Ministro de Agricultura, que debió afrontar esta delicada situación. Las expresiones del Ministro de Agricultura resumen la evaluación de esta intervención:

*“Puedo decir que ha jugado un rol de mucha importancia en el tema conflictivo que ocurrió al comienzo de este año con la mosca de la fruta con Perú. En ese sentido, el IICA jugó el rol de facilitador entre ambos países.... Este ha sido un programa modelo para América Latina.”*

Respecto a la organización de la Junta Interamericana en que el IICA prestó su colaboración, se citan dos opiniones:

Uno de ellas expresa: *“Cabe destacar el importante apoyo proporcionado por IICA Chile en la convocatoria de la Junta Interamericana ... En todo lo que tiene que ver en la estructura de la agenda, fue considerada unánimemente muy interesante y, cosa no menor, con la mitad de la plata que habitualmente se gasta.”*

La otra opinión sobre el mismo evento señala:

*“El apoyo muy fundamental (del IICA) en la organización de la Junta Interamericana de Agricultura. Ayudó en los aspectos presupuestarios, en la preparación de los documentos que fueron los soportes técnicos para ese encuentro. Tengo una muy óptima impresión del trabajo que se realizó en esa oportunidad.”*





## **Comentario de síntesis**

La Agencia del IICA en Chile ha abarcado una cantidad importante de temas. Entre estos aparece el desarrollo rural. Concepto que fue explícitamente mencionado cuando los entrevistados se refirieron al desarrollo rural, ordenamiento territorial, el trabajo con la mujer y la asociatividad de los productores.

La orientación que entrega sobre formación de recursos humanos en sus distintos niveles y, el apoyo específico a las universidades, actividad en que el IICA aparece con amplia legitimidad para abordarla y cuyos aportes, son muy bien evaluados. El mundo académico recordó que fue una vinculación que se mantuvo por muchos años, luego abandonada. Ahora se retoma en un momento considerado muy oportuno, puesto que la globalización impone el desafío de tener un capital humano en sintonía con las nuevas exigencias de competitividad.

La colaboración en la modernización de Servicios del Ministerio de Agricultura y las universidades, aparece como otro ámbito importante. Este es un tema que responde a las necesidades que la sociedad chilena ha identificado, como uno de los desafíos para los próximos años. En esta área, puede preverse que el IICA será requerido en los próximos años, avalado por las buenas apreciaciones recibidas.

El último eje, está referido al complejo tema del comercio internacional, la gestión y los mercados. Aquí aparece un elemento crítico, respecto a que el IICA no siempre consiguió el experto adecuado, específicamente en el tema gestión. No se está en condiciones de evaluar, si en este caso, fue un elemento circunstancial que impidió encontrar el experto adecuado. De todas maneras, pone una voz de alerta, respecto a las posibilidades reales que tiene el IICA de incursionar en todos los ámbitos. Podría ocurrir que en diversos temas, efectivamente no tenga el suficiente nivel de conocimiento para llegar a los circuitos profesionales adecuados. Reconocer esta limitación previamente, evitaría tener estos tropiezos y concentrarse con ventaja en aquellos tópicos que se domina.

El IICA ha demostrado capacidad para abordar eficientemente temas que urgen al Ministerio de Agricultura. Pocas entidades internacionales están en



condiciones de realizar apoyos concretos a la manera del IICA. Más bien se inclinan por la reflexión, la elaboración de teorías y la conceptualización. Lo que ocurre es que este último tipo de aproximación, es más vistosa y tiene una gran difusión a través de seminarios y publicaciones. Lo anterior está relacionado con los problemas de marketing reseñados anteriormente. Abordar en alguna medida esta falta de reflexión, sin abandonar su fortaleza de apoyo a políticas, mejoraría el posicionamiento del IICA ante los actores que demandan el tipo de servicios que lo caracterizan.



### 3. Demandas sobre la cooperación futura del IICA en Chile

Se esperaba que los entrevistados, sugirieran cambios a lo que actualmente, se estaba realizando. Pero, en general, se planteo continuar en las línea de tareas actualmente en proceso o profundizar otras. Lo expresado por un entrevistado sintetiza el sentimiento generalizado:

*“...se trata de continuar con la colaboración que hemos tenido tan exitosamente en estos años, porque no veo que haya otros temas emergentes y que den un vuelco tan dramático respecto a lo que hemos hecho.”*

Esta línea de continuidad aparece en las temáticas, en que el IICA, de acuerdo a los entrevistados, ha tenido un buen desempeño, a saber: desarrollo rural, formación de recursos humanos, modernización institucional y el comercio internacional.

El siguiente testimonio, expone este abanico de temas de la siguiente manera:

*La verdad es que se han discutido y acordado áreas prioritarias de trabajo para los próximos años. Estas son el área del desarrollo rural, la formulación de políticas y ejecución de proyectos; la capacitación y formación de recursos humanos ligados al comercio exterior y los desafíos que involucra la globalización y apertura de mercados. - También agrega – ...el intercambio horizontal entre Ministerios de la Región, para el análisis comparativo de competitividad, entre rubros estratégicos. Conocer, por ejemplo, cuales son las alternativas de solución para algunos rubros claves. Continuar con todos estos nexos e intercambios es un asunto muy necesario.”*

Sobre la temática de apoyo en la **formación de recursos humanos** se plantea lo siguiente:

*“El IICA nos puede ayudar en elaborar el modelo curricular, vinculando los contenidos con el terreno...es decir, servir de puente entre las necesidades reales y el mundo de la universidad... Debe continuarse con esta orientación del IICA actual, de formación de los recursos humanos, que involucre tanto a la educación, básica, media y superior. A esto debe agregarse su visión internacional, y la de vincularnos entre nosotros. En una palabra ser un ente coordinador... yo no corregiría nada de lo que el IICA ha hecho con nosotros*



*hasta ahora, sino más bien le pediría que se pudiera ampliar la colaboración que hasta el momento hemos tenido en forma tan exitosa”.*

El entrevistado del Ministerio de Educación, se refiere al aporte del IICA como nexo entre especialistas del continente. También que siga ejerciendo el rol de coordinador entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Agricultura:

*“La coordinación que el IICA ha estado llevando es muy importante para apoyar el trabajo de ambos ministerios (Educación y Agricultura)... También es necesario el aporte técnico silvo-agropecuario, para mejorar la calidad técnica de la enseñanza.. y vincularla con tecnología entre países ...todo eso debiera traducirse en manuales y textos.. IICA es una buena ventana para vincularse al mundo internacional...Se trata, en general, de ampliar lo que se ha estado haciendo desde hace dos años..”*

La cooperación horizontal, del IICA jugando el rol de nexo y de contactos entre especialistas del continentes es una idea fuerza muy presente en el ámbito académico:

*“Nosotros somos los únicos que tenemos en Chile la carrera de Ingeniería Civil Agrícola... con la ayuda del IICA podemos aportarle también a otros nuestro propio conocimiento y experiencias... Profesores nuestros pueden apoyar a otros y también, traer especialistas que nos apoyen a nosotros... ...IICA puede conectarnos con especialistas de renombre..., puede reforzar redes de acción.”*

En lo referente a la demanda sobre la **modernización institucional**, el Ministro de agricultura lo plantea explícitamente para su cartera:

*“Hay un tema que ya los estamos conversando con el IICA, como es el de crear una nueva institucionalidad del Ministerio de Agricultura. Esto quiere decir, no sólo restringirse a lo productivo, sino incorporar otros temas como son la alimentación y el desarrollo rural. En otras palabras, abarcar la problemática sectorial de manera más global”.* -

Un profesional del mencionado Ministerio, enfatiza este tema de la siguiente manera:





*“... en el futuro, el IICA debiera apoyarnos en el proceso de modernización, destinado al mejoramiento de la gestión y en el rediseño institucional... Está el problema de la articulación de las tareas del Ministerio de Agricultura y el desarrollo rural.... Es imperiosa la necesidad de articulación con otras entidades del Estado... El IICA nos puede apoyar, en conocer otras experiencias, y sistematizarlas..”.*

Los servicios como el SAG, abordan también la demanda institucional, desde su específica problemática:

*“Hemos estado trabajando con IICA la modernización institucional. Ahora viene el proceso de elaboración de planificación estratégica... Aparecen ciertos temas relevantes. Así está el de la inocuidad y calidad alimentaria; todo el tema de la biotecnología, que como Estado no lo hemos abordado. Cada institución se aproxima a estos temas, pero no hay una única mirada que, por lo demás, va más allá del sector agropecuario... en estos campos tenemos poca experiencia y el IICA nos podría aportar muchísimo... Traer expertos y capacitar a nuestra gente”*

El tercer eje de demandas temáticas planteadas por uno de los Ministros y que aparecen mencionados por varios de los entrevistados, es lo concerniente al **comercio internacional y la cooperación horizontal**:

*“Creo que es muy importante el apoyo que se dé en el tema del comercio internacional, sobre todo en lo que dice relación, con la conducción de las políticas agrícolas en el marco del MERCOSUR. Además podría apoyar la cooperación y coordinación de criterios entre los distintos Ministerios de los países. Así como, en estos días los están haciendo en otro ámbito, los Ministerios de Economía y Hacienda de los países. Esto, desde luego, puede facilitar los procesos de integración.”*

Uno de los profesionales del Ministerio de agricultura, que hace referencia a este mismo tema dice:

*“Chile requiere la cooperación técnica en temas hemisféricos como los procesos de globalización, las necesidades del comercio internacional e*



*integración. Desde esta perspectiva, aparecen temas ligados como el sanitario, la biotecnología y la formación de recursos humanos.”*

Desde la organización del sector privado empresarial, también se concibe el aporte del IICA en el ámbito de la cooperación horizontal:

*“América Latina tiene una gran heterogeneidad, especialmente en el sector agrícola... Es un sector altamente transable y, que va a afectar al sector... En este cuadro creo que el IICA debe jugar un rol muy importante, al ayudar a conectar flujos de técnicos desde el norte al sur... Traer expertos de USA, Canadá, Chile, Argentina... En resumen debe ser un ente coordinador... Chile puede dar aportes, por ejemplo, en el despertar frutícola. Podemos mostrar nuestro modelo adaptado a los países..Aquí el IICA podría ser el vínculo...”*

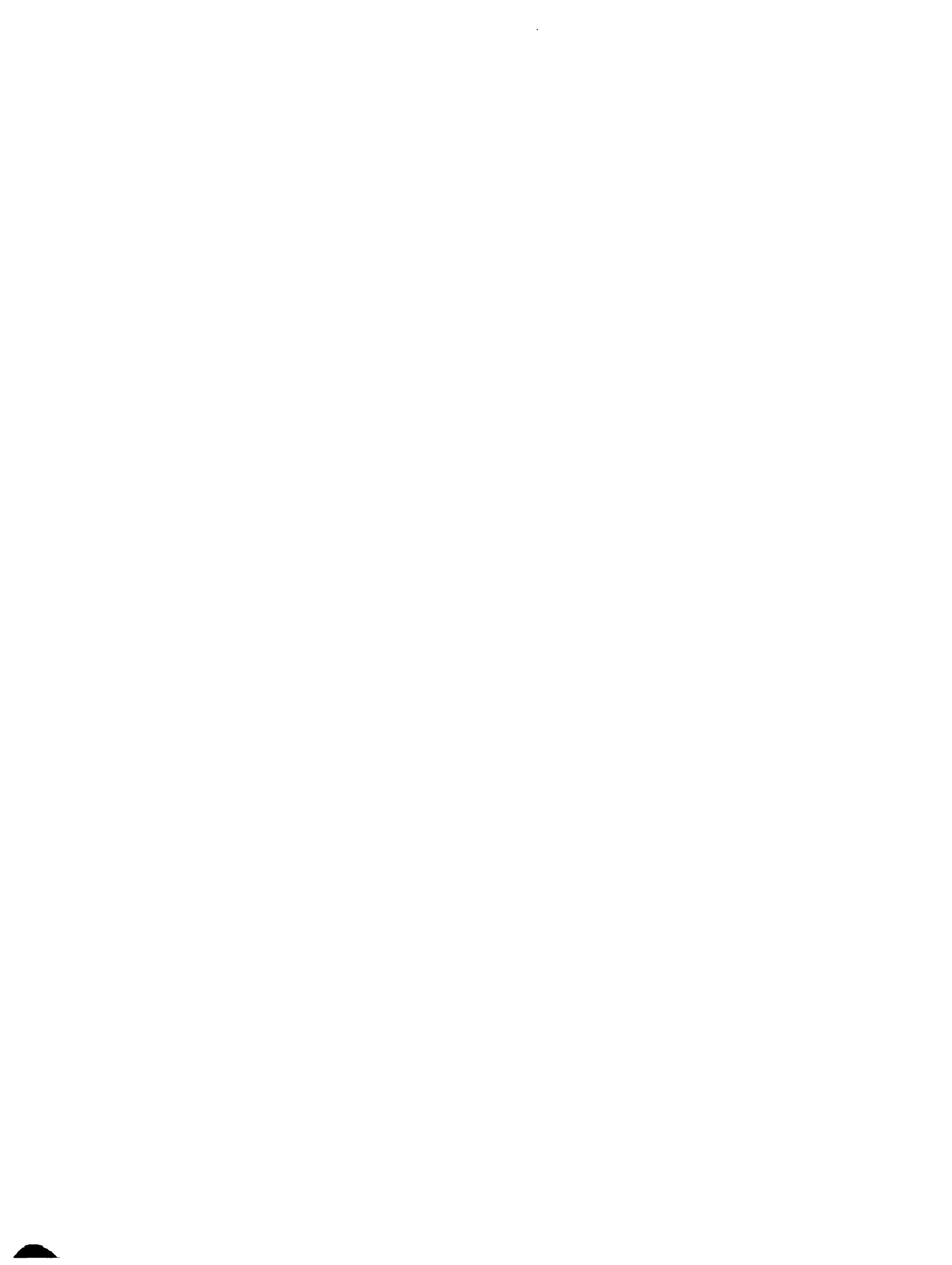
Hay una demanda muy interesante, que pudiera posicionar al IICA en la **reflexión sobre los problemas sectoriales en el largo plazo:**

*“...Puede (el IICA)...colaborar en tener visiones de largo plazo... En Chile hay un cierto “chauvinismo” en creer que lo sabemos todo, pero la verdad es que los expertos y los responsables nacionales están sumidos en las urgencias, por lo tanto, se requiere colaboración en esa visión que vaya más allá de lo actual, incluso vinculándolos con situaciones no sectoriales o no agrícolas...También debería ser un lugar de foro, de debate, de encuentros que permita intercambiar experiencias...”*

El presidente del Colegio de Ingenieros Agrónomos, propone la idea de un IICA articulador de ideas y proyectos a nivel Panamericano; propuesta que involucraría no sólo a la Agencia en Chile sino que a todo el IICA:

*“Sería importante que fuera un gran articulador de proyectos de ideas y proyectos de desarrollo de futuro. La reforma agraria ya pasó, necesitamos gente de frontera.... En ese sentido, falta una definición de política general del IICA, no en cuanto al modelo, sino respecto del contexto, que se llama globalización...”*

El entrevistado de la organización del sector privado plantea la importancia de ver involucrada al IICA en miradas de largo plazo:



*“Nosotros participamos en la mesa agrícola que trabajó la coyuntura, aspecto en que el IICA no debiera involucrarse; pero ahora sí que le pedimos interesarse en una perspectiva de más largo plazo como sería el 2010...”*

### **Comentario de síntesis**

Puede resumirse que las demandas hacia el IICA van por el lado de aquellas acciones que el IICA ya ha emprendido en estos últimos años, que son bien evaluadas por los usuarios y las consideran relevantes: desarrollo rural, formación de recursos humanos, modernización institucional y comercio internacional.

Las nuevas demandas que probablemente, el IICA las ha realizado, pero no son destacadas respecto a las otras acciones, se refieren a las reflexiones de largo plazo sobre el destino del sector. La forma de hacer operable esta demanda para que tenga un mayor impacto de lo hasta ahora realizado, debiera ser sujeto de análisis interno entre los profesionales del IICA.



### **III. CONCLUSIONES**

#### **➤ Imagen y rol del IICA**

1° Todos los entrevistados reconocen como una de las grandes fortalezas del IICA su presencia en todos los países del continente. Tiene la imagen de una entidad no burocratizada que ayuda efectivamente a los gobiernos.

Lo perciben también como un colaborador importante en el proceso de inserción del país en los nuevos contextos globales.

2° Respecto al rol que se le asigna al IICA visualizan dos funciones: preocuparse de los grandes temas y apoyar en la solución específica de los problemas sectoriales. Son dos tareas difíciles de conjugar en una sola entidad, sobre todo si esta es relativamente pequeña.

3° Se privilegia en forma unánime la cooperación técnica por sobre la administración de recursos. Por lo demás, existe la convicción que el aporte técnico en temáticas actuales, permitirá al IICA continuar con el manejo de recursos.

#### **➤ Percepción sobre la labor de los dos últimos años**

##### **Fortalezas**

1° La Agencia del IICA en Chile ha logrado posicionarse como una entidad ágil, de rápidas respuestas a las demandas y con capacidad propositiva. Los profesionales vinculados al IICA, aparte de la solvencia técnica, - lo que naturalmente se espera - han logrado transmitir su compromiso con las tareas que emprenden con las contrapartes nacionales.

2° La ampliación de redes de contactos a diferentes medios del quehacer nacional es reconocida como uno de los elementos positivos de los últimos años. Esto lo expresan no sólo los nuevos actores involucrados - es el caso académicos de las universidades - sino que también lo valoran los profesionales del Ministerio de Agricultura que son los usuarios tradicionales.





3° Los entrevistados valoran positivamente, la capacidad que ha tenido el IICA de articular las acciones de diferentes entidades nacionales. Así aparecen, la coordinación que ejerce en la secretaria técnica, entre el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Educación; o, la que asume con diferentes universidades chilenas.

4° Se identifican ejes temáticos que son mencionados como un aporte importante del IICA: el desarrollo rural, la formación de recursos humanos; la modernización institucional de entidades sectoriales y universitarias y; la gestión y el comercio internacional. También, aparecen bien evaluada sus acciones para enfrentar situaciones de la contingencia, como fue el delicado problema de la presencia de la mosca de la fruta en la frontera chilena-peruana..

### **Debilidades**

1° Se critica la falta de marketing con que se percibe la labor del IICA. Se reconoce su gran capacidad de emprender múltiples tareas y abordarlas exitosamente, pero falta publicitarlas. Este es un tema crucial para los próximos años porque aquéllos que además de ser eficientes, logren **posicionar una imagen** de realizaciones, estarán en mejores condiciones para enfrentar la competencia por los recursos indispensables para la cooperación técnica.

2° Algunos entrevistados opinaron que no se percibía una plena articulación de la Agencia en Chile con la estructura central del IICA. Esta situación puede afectar una de las fortalezas de la institución, como es la presencia y su vinculación panamericana, en que la cooperación horizontal juega un papel muy importante.

3° La cantidad y variedad de tareas y temas que ha abordado el IICA en Chile son bastante amplias. Esto tiene el riesgo de distraer esfuerzos en múltiples áreas en las que no necesariamente se tiene la capacidad de encontrar el nivel de expertizaje apropiado.

4° Se percibe la necesidad de profundizar más la perspectiva mirada de largo plazo que contribuya a una visión estratégica de la agricultura y el desarrollo rural en Chile.



### ➤ **Percepción sobre la cooperación futura**

1° Hay coincidencia entre todos los entrevistados sobre las tareas que han de realizarse en el contexto de la inserción de Chile en la economía mundial. En este sentido, las demandas al IICA continúan en la misma dirección en que lo ha estado haciendo en estos años. Es decir, el apoyar el desarrollo del sector rural, la formación de recursos humanos, la modernización institucional del propio Ministerio de Agricultura como tal, abordar el comercio internacional y fortalecer la cooperación horizontal.

2° En el apoyo al desarrollo del sector rural, se pide colaboración para continuar fortaleciendo la economía de los pequeños agricultores, como también generar propuestas y estrategias que alivien la pobreza rural.

3° En la formación de recursos humanos se plantea abordar todos los niveles del sistema, es decir, básico, medio y superior, incluyendo la vinculación de técnicos y profesionales con las demandas del sector. A esto debe agregarse la colaboración en coordinar distintas instancias; los ministerios – sobre todo educación y agricultura -, las universidades y con las redes que el IICA mantenga a nivel continental.

4° En el ámbito de la modernización institucional, se pide la colaboración en el estudio de una propuesta para abordar la nueva institucionalidad que debiera tener el Ministerio de Agricultura y sus servicios asociados. Esto implicaría abordar el rol que jugaría esta repartición con relación al desarrollo rural y la articulación con otras entidades del Estado, no relacionadas tradicionalmente con el sector.

5° En el comercio internacional plantean los usuarios, apoyo en abordar la conducción de las políticas agrícolas en el marco de los nuevos tratados comerciales. A lo que debe agregarse, la cooperación horizontal con relación a los temas hemisféricos involucrados dentro de los procesos de globalización.

6° Una demanda recurrente es la de colaborar en la reflexión de problemas sectoriales y su vinculación con otros ámbitos en el largo plazo. De esta



manera, se apoyaría a los profesionales, especialmente del Ministerio de Agricultura, que requieren contextualizar permanentemente sus acciones.

7° Los principales instrumentos para hacer viable estos apoyos son los aportes de expertos, el fomento del intercambio de experiencias en el ámbito continental, y la inserción en redes de colaboración tanto dentro como fuera de Chile.



#### **IV. RECOMENDACIONES**

1° Reforzar aquéllas temáticas que son bien evaluadas por los usuarios.

Comentario: Entre los temas aparecen el desarrollo rural, la formación de recursos humanos, modernización institucional y comercio internacional. Con esto además se iría generando un expertizaje institucional reconocido por todos los actores

2° Privilegiar la cooperación técnica por sobre la administración de recursos.

Comentario: En el nivel de desarrollo alcanzado por Chile son los aportes temáticos y técnicos, los que perfilarán al IICA en un contexto de mayores exigencias y de competencia con otras entidades nacionales e internacionales.

3° Colaborar en la reflexión teórica y conceptual del desarrollo rural y agrícola con relación a las acciones que el IICA actualmente desempeña.

Comentario: Se trata de mantener el capital institucional de una entidad que efectivamente ayuda al sector con acciones concretas, pero que además contribuye con miradas de largo plazo.

4° Fortalecer alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que contribuyan a potenciar sus acciones.

Comentario: Estas alianzas y articulaciones permitirían dar una oferta integral de cooperación que respondan a las múltiples demandas de los usuarios del IICA. Estas articulaciones son imprescindibles en el mundo de hoy, donde ninguna entidad puede abarcar todos los desafíos que involucra el desarrollo.

5° Reforzar la imagen corporativa y de divulgación de las acciones que realiza.

Comentario: Se trata de profundizar la difusión de las acciones del IICA y, al mismo, tiempo llegar a nuevos públicos objetivo con influencia política y social en el ámbito donde desarrolla sus acciones.





**ANEXOS**



**LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Arturo Barrera	Subsecretario de Agricultura
Lorenzo Caballero	Director SAG
Jaime Campos	Ministro de Agricultura
Maximiliano Cox	Director INDAP
Carlos Furche	Director ODEPA
Eduardo Holzapel	Decano Ing. Agrícola. Universidad de Concepción
Luis Marambio	Ex – Director INDAP
Carlos Mladinic	Ex – Ministro de Agricultura
Claudio Ortiz	Presidente Colegio de Ingenieros Agrónomos
Roy Rogers	Jefe Planeamiento INDAP
Gustavo Rojas	Gerente Técnico. Sociedad Nacional de Agricultura
Javier San Miguel	Coordinador Nacional de Educación
Angel Sartori	Ex – Ministro de Agricultura
Mario Silva	Decano Agronomía. Universidad de Chile
Santiago Urcelay	Decano Veterinaria. Universidad de Chile
Antonio Yaksic	Ex – Director SAG



## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

### 1. Temario y preguntas Guías.

#### 1.1. ¿Cuál es el rol que le asigna a la cooperación del IICA en Chile

- *La cooperación técnica internacional y del IICA en particular:*
  - Plano de esta cooperación: Cooperación técnica/administración de recursos
  - Apoyo temático.
  - Cooperación horizontal.
  - Intercambio de experiencias.
- *Contribución del IICA a las contrapartes institucionales*
  - Apoyo y posicionamiento en los temas estratégicos y prioritarios de las instituciones contrapartes.

#### 1.2. ¿Qué percepción se tiene sobre la labor cumplida por el IICA en los dos últimos años?

##### **Apoyo específico a la contraparte**

- *Nivel de contribución a la institución contraparte*
  - Aspectos temáticos
  - Fortalecimiento institucional: Objetivos, estructura, recursos humanos, posicionamiento
  - Grado de satisfacción referido a: Aporte técnico
  - Rapidez y flexibilidad para atender las demandas

##### **Imagen del IICA en el contexto nacional**

- *Fortalezas del IICA respecto a otras entidades internacionales o nacionales*
  - Imagen de crecimiento o mantención de sus actividades. Explicitar
  - Imagen de organización: Grande o pequeña; ágil o lenta; sólida o débil. Explicitar



### 1.3. ¿Qué expectativas se tiene de la acción futura del IICA?

- *Percepción sobre el tipo de cooperación futura del IICA a que se aspira con la institución o en el ámbito sectorial.*
- *Disponibilidad de recursos para la continuidad de la cooperación del IICA.*

**FECHA DE DEVOLUCION**


35

cción de la AC Chile  
2000 percepciones de los  
de las inst. contrapartes  
del IICA en Chile  
Nombre del solicitante

