LA REESTRUCTURACION DEL ICA

LUIS ARANGO NIETO *

En primer lugar, en nombre del **Instituto Colombiano Agropecuario** quiero darles una cordial bienvenida a los participantes a este **Tercer Seminario Nacional** sobre **Administración de la Investigación Aagraria** promovido por **PROCADI**, además quiero aprovechar esta oportunidad, donde están reunidas personalidades vinculadas de una y otra forma a la investigación y transferencia agropecuaria para informarles lo que es el nuevo **ICA**, que resulta de la reestructuración del Ministerio de Agricultura.

El Instituto Colombiano Agropecuario en su permanente dinámica por resolver los diferentes aspectos que se constituyen en factores limitantes de la producción agropecuaria, durante más de cinco lustros de su existencia ha superado diferentes modelos estructurales, cosechando en cada uno de ellos experiencias positivas que se constituyen en fundamentos sólidos y complementarios entre los unos y los otros.

Partiendo de la estructura original, no obstante la ampliación de funciones producto de la reestructuración del Ministerio de Agricultura dada por el Decreto 2420/68, hasta llegar al 1114/84, siempre se caracterizó como un Instituto fundamentalmente de investigación, pero siempre coherente con las realidades económicas y sociales del país y con su naturaleza de establecimiento público, cuya fuente principal de financiamiento es del presupuesto nacional, ha llegado a orientar sus acciones con base en un perfil que responda con mayor aproximación a las características de un país tropical, con diversidad de suelos y climas, con una topografía accidentada y con una población rural propia de una nación en vía de desarrollo. En consecuencia, la voluntad política de los diferentes gobiernos ha querido que el ICA en lugar de ser una Entidad de Investigación puramente académica, se transforme en una Institución de Desarrollo Agropecuario responsable no solo de la generación, sino de la

---

* Gerente General (E) del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA

validación y ajuste de tecnología en concordancia con las diferentes zonas agroecológicas y las características económicas y culturales de los variados tipos de productores. Además de los aspectos relacionados con la investigación debe responder por la situación sanitaria de cultivos y especies animales y por la calidad de insumos que usa el productor agropecuario del país.

El Decreto 501/89, reglamentario de la ley 30/88, no solamente cambió la estructura básica del Instituto sino que dimensionó, consolidó e hizo más coherente las responsabilidades encomendadas al ICA a través del Ministerio de Agricultura.

En concordancia con el Decreto, la Junta Directiva del Instituto expidió el Acuerdo 26/89 mediante el cual determinó la estructura orgánica del ICA, que interpreta inquietudes de todas las aspiraciones institucionales y constituye un tono armónico que opera en respuesta del entorno económico y social y que responde al mandato del Gobierno. El Acuerdo 26 fué aprobado en todos sus puntos por el Decreto 2326/89.

La doctrina institucional debe ser dinámica y evolutiva en concordancia con el entorno natural, las necesidades de las comunidades, su crecimiento y demanda de empleo; debe apuntar hacia el futuro de nuestra sociedad y de la comunidad internacional en términos de hacer más eficiente la producción con base en los programas del desarrollo científico y tecnológico, tales como la biotecnología, ingeniería genética, entre otros.

La doctrina institucional se debe acomodar al mandato de la Ley 12/86 y su Decreto reglamentario 077/87, al igual que al mandato del Decreto 1946/89, relacionado con la conformación del Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología, SINTAP, dentro del cual el ICA juega un papel fundamental. También se debe instrumentar con base en la participación y progreso del sector privado y de la Universidad, al igual que atender el reto de producir recursos a través de la dinámica de su acción con propósitos de hacer más rentable su patrimonio físico y tecnológico.

Como se puede observar, la doctrina institucional debe estar enmarcada por los mandatos legales del Gobierno, por el entorno natural y por los recursos institucionales.

La responsabilidad institucional como se puede apreciar no se concreta solamente a generar tecnología, sino que debe velar por que llegue al productor, por tanto la transferencia es un proceso científico, al igual que el de la investigación, apuntando a la neutralización del activismo que se concreta en la realización de un número menor o mayor de ensayos o días de campo.

La investigación debe ser desarrollada sobre especies y productos prioritarios y estas prioridades deben ser establecidas con base

BIBLIOTECA

en la intervención con los productores y las comunidades rurales. Se debe investigar para resolver problemas concretos y no investigar en abstracto. La investigación, la transferencia y la prestación de servicios se debe adelantar en forma integrada tanto interinstitucional como extrainstitucional en la búsqueda de consolidar el desarrollo de las diferentes regiones en donde se está haciendo presencia institucional, la cual debe ser incrementada en aquellas regiones claves para la conquista de la paz y de la estabilidad política y social.

La participación ascendente del sector privado como demandante de tecnología y como actor principal en el proceso de investigación y transferencia, exige un enfoque renovado en la planificacion y ejecución de las actividades propias del Instituto que permita ei desarrollar y mejorar zonas de agricultura comercial no sólo para el consumo interno sino para la exportación.

La investigación ha sido reformulada. La conformación de grupos multidisciplinarios para atender los productos prioritarios por regiones que tengan amplias ventajas comparativas para la producción. Su conformación permite la atención integral de la problemática de cultivos y animales y facilita las relaciones con el sector privado.

La investigacion disciplinaria se orienta a la formulación de Proyectos Especiales con el propósito de atender la investigacion en recursos naturales, biotecnología y la correspondiente a zonas agroecológicas de gran interés nacional, tales como las zonas de clima medio, zonas áridas, trópico húmedo entre otras.

Es responsabilidad de la Subgerencia de Investigación desarrollar los procesos de generación, validación y ajuste de tecnología y para ello dispone de los Centros de Investigacion, nacionales y regionales y de las Unidades de Investigación del CRECED, en donde se adelantan las fases terminales de la investigacion (validación y ajuste) y la investigación a corto plazo con enfoque en sistemas de producción, lo cual nos asegura el incremento de adopción de tecnología, último componente del proceso de cambio tecnológico (investigacion - transferencia - adopción).

El ICA en su nueva etapa debe ser una entidad orientada básicamente a la difusión masiva de las innovaciones tecnológicas. Este es el papel básico de la Subgerencia de Transferencia de Tecnologia; es una unidad de servicio, cuyo único objetivo es difundir los hallazgos de la investigación.

No se concibe ninguna actividad independiente de esta Subgerencia: Los proyectos de comunicación, los centros de documentación, la capacitación, la asesoría, la producción de medios y en general todas las actividades deben estar en función de la investigación adelantada por el ICA. Lo anterior significa

que la transferencia desempeña una función orientada al mercadeo del producto institucional entregado por Investigación y para esto se apoyará en un instrumento básico como lo es el PLANTRA del cual los informaré en mi intervención de mañana.

Para completar las funciones que tiene el ICA, además de la investigación y la transferencia; la Protección a la producción contribuye al mejoramiento de los niveles de producción y productividad agropecuaria, mediante la prevención, el diagnóstico, la vigilancia epidemiológica y el control de las plagas y enfermedades que afectan los cultivos y animales; así como el mantenimiento y fortalecimiento de acciones de normalización, supervisión y asesoría que garanticen al productor rural insumos de buena calidad y eficacia que respondan a las necesidades de su explotación.

Es bien claro que dentro del nuevo ICA las tres áreas técnicas Investigación, Transferencia y Protección tienen una estrecha relación de interdependencia que en conjunto son un aporte indiscutible para el desarrollo tecnológico nacional.

Para manejar y desarrollar el mandato multifuncional, es necesario disponer de un esquema organizado de planificación.

La planificación con base en proyectos, exige que se ponga a funcionar los Comités Regionales y Nacionales creados para tal fin, con el propósito de concertar las actividades entre Subgerencias, y el nivel nacional con el regional.

En esta etapa del Instituto es necesario que la dimensión económica ilumine toda la problemática que queremos resolver. Todo el ejercicio de planeación debe estructurarse claramente en torno a variables económicas y sociales: las tendencias económicas, las políticas generales, para el ejercicio de planificación estratégica, la evaluación ex-ante y ex-post lo mismo que la de impacto, en el caso de proyectos específicos. Deben ser consideraciones incorporadas a la estructura de cualquier proyecto para poder ser sometido a su aprobación.

La complejidad del entorno y la multiplicidad de actores en el proceso investigación-transferencia-protección hacen necesario las actividades de cooperación tanto nacional como internacional. Debemos procurar interaccionar en este campo con entidades con las cuales podamos complementarnos en el uso de los recursos. No vamos a entrar en convenios por el simple afán de obtener recursos adicionales, las actividades a realizar deben estar dentro de nuestros objetivos prioritarios. El objetivo fundamental es movilizar recursos locales, nacionales o internacionales que apoyen al ICA en el cumplimiento de su misión y que estimulen el desarrollo tecnológico de Colombia.

La escasez cada vez más aguda de recursos del presupuesto

nacional para gastos operativos, nos ha llevado a que en la nueva estructura, se implementen mecanismos que tiendan a ser del ICA una institución cada véz más autosuficiente en este sentido. Los procesos de investigación, transferencia de tecnología y proteccion a la producción, generan una serie de productos que pueden tener un valor comercial apreciable: insumos, materiales biologicos, productos agricolas o pecuarios, analisis de laboratorios, audiovisuales, libros, manuales, licencias, pruebas de eficacia, semilla básica, etc. De otra parte, el ICA tiene recursos que no se utilizan en un cien por ciento en las actividades tecnicas: tierra, maquinaria, equipos; la capacidad ociosa de ellos puede utilizarse en proyectos de producción comercial. Nuestro propósito es utilizar todas estas posibilidades para que sin interferir con las actividades propias del ICA generen una cantidad apreciable de recursos. Estos programas podrán desarrollarse autonomamente o en sociedad con otras entidades del sector público y privado.

Es nuestro propósito que las actividades educativas recuperen su sitio de privilegio en la estructura del ICA. Los recursos humanos y físicos con que contamos en este momento son suficientes para estructurar diversas alternativas de formación de nuestros propios investigadores y los de otras entidades. El programa educativo que se implemente debe tener una estrecha relación con la filosofía de nuestras actividades en investigación - transferencia y protección y debe contemplar diversas alternativas tales como el fortalecimiento de programas de postgrado ya existentes en las universidades del país, consorcios con universidades colombianas y del exterior para abrir programas en áreas nuevas y sólo en casos extremos debe contemplar la posibilidad de abrir nuestros propios programas educativos. En fin, se trata de un programa flexible que puede jugar con las diversas alternativas disponibles en Colombia y en el extranjero.

El aspecto regional y sus interrelaciones con el nacional ya ha sido examinado en diversos apartes de este documento. Sinembargo, es necesario reafirmar aqui ciertos aspectos fundamentales. En primer lugar, se debe clarificar que la función del estamento nacional es eminentemente planificadora, coordinadora, asesora y que en nivel regional, donde se encuentra la mayor parte de los recursos humanos y físicos de la institución, se concentra la ejecución descentralizada y autónoma de las tareas de investigación, transferencia, protección, producción comercial, etc.

En resumen, el ICA debe proyectarse hacia el futuro con base en una doctrina institucional que se desprende de un mandato definido y de las caracteristicas de su entorno natural, economico y social. Se trata pues, de una entidad de desarrollo agropecuario cuya responsabilidad básica es proporcionar nuevas fuentes de crecimiento del sector ya sea por el incremento en la

productividad de los factores o por la incorporación de nuevas áreas a la explotación agropecuaria. Para llevar a cabo esta tarea se vale de una multiplicidad de instrumentos: la investigación, la transferncia de tecnología y la protección de la producción agropecuaria. Nuestra responsabilidad básica no es sólo producir tecnología sino difundirla masivamente entre los productores. No somos una entidad aislada o segregada de la realidad nacional. Creemos que somos actores importantes en el proceso de desarrollo tecnológico del país pero al mismo tiempo sabemos de la importancia de la colaboración institucional con otras entidades del sector público y privado. Somos conscientes de la escasez de recursos para el desempeño de nuestras funciones y por lo tanto le damos una importancia fundamental a la planificación en la determinación de nuestras actividades (planeación estratégica, formulación de proyectos, seguimiento y evaluación). De otra parte, queremos que las variables económicas y sociales hagan parte de la totalidad de los proyectos formulados por la institución y justifiquen ante la comunidad los recursos que destinan a nuestras actividdes. Aunque como establecimiento público el ICA depende en una gran proporción del presupuesto nacional, queremos aumentar nuestra autosuficiencia en materia de recursos operativos para evitar las fluctuaciones en el nivel de operación del Instituto. La promoción de la tecnología generada y la utilización más eficiente de nuestros recursos productivos son parte fundamental de esta tendencia.

La dimensión regional hace parte importante de las nuevas preocupaciones del ICA, así como nuestra presencia en regiones antes abandonadas como las regiones áridas o el bosque húmedo tropical; de igual manera la preocupación por la conservación de los recursos naturales (suelo, agua, etc.) para una producción agropecuaria sostenida primarán en nuestra nueva estructura institucional.

Finalmente, nuestra preocupación fundamental es por el recurso humano tanto del ICA como del país en general y en concordancia con ésto damos especial relevancia a los aspectos de educación, capacitción y difusión de la información. Sólo con un recurso humano bien capacitado aseguramos la permanencia del ICA hacia el futuro y seremos capaces de responder al desafío de su crecimiento en un largo plazo.