



LA COMISION NACIONAL DE SEMILLAS
DISCUTE LA PROMOCION DE NUEVAS VARIEDADES

Este caso de estudio fue preparado por Federico Poey y colaboradores de la Unidad de Semilla de CIAT. El problema, países, instituciones y personajes presentados son todos ficticios y tienen como propósito servir de base para discusión con fines didácticos.

4-6-82

UNIDAD DE INFORMACION Y
DOCUMENTACION

022342

06 FEB 1996

Ambrosio Lucas, secretario ejecutivo de la Comisión Nacional de Semillas de Latinoa*, dictaba a su secretaria los antecedentes necesarios para la convocatoria a la próxima reunión extraordinaria de la Comisión

" Lo que justifica una discusión a fondo del proyecto elaborado por el Centro de Investigación y Tecnología Agrícola de Latinoa -CITAL- para la promoción de nuevas variedades. Para todos son conocidos los diferentes puntos de vista que tienen sobre este tema los sectores de producción, comercialización y control de calidad de semilla del país. Si bien todos están de acuerdo en que nuevas y mejores variedades contribuyen a los aumentos de rendimiento, también convendrán en que es necesario adecuar infraestructuras y planes de producción y promoción para evitar los conflictos de diferente índole que pueden originarse en los sistemas que operan actualmente

Por otra parte, los sectores público y privado difieren acerca de la urgencia y prioridad que deben asignar al Proyecto de Aprovechamiento Acelerado de Recursos Genéticos -PAARG "

En ese momento sonó el timbre del teléfono, y María de los Angeles, su eficiente y encantadora secretaria, se apresuró a contestar dirigiéndose hacia su escritorio situado fuera de aquella oficina en lo que constituyó un agradable receso visual para Ambrosio Lucas a quien le encantaba observar su gracil contoneo. Ya fuera de su vista, ubicó su mente en la importancia que tenía la reunión que estaba convocando, la cual pondría a prueba su capacidad de liderazgo adquirida en 10 años de experiencia como secretario ejecutivo de la C N S. En ese tiempo había participado activamente en el desarrollo del sector semillista de su país cuya industria había logrado un surgimiento inicial impresionante contando con más de 40 empresas involucradas en la producción y comercialización de semillas. Le preocupaba ahora sin embargo, el estancamiento de dicha industria fácilmente observable en el reducido cambio de volúmenes de venta reportado en los últimos años, sobre todo en las especies que dependían del CITAL. Otro índice negativo lo constituía el excedente de semillas reportado para los últimos 3 años que sobrepasaba el 45% de la producción anual correspondiente

Dicho estancamiento, entre otras razones, pensaba él, era consecuencia de un distanciamiento institucional entre los sectores público y privado ocasionado por una confrontación en la asignación de responsabilidades para el control de calidad de las semillas. La actitud autoritaria y policial del Servicio de Inspección y Certificación de Semillas -SICSE-, trajo como resultado, en forma tal vez no intencionada, que no se desarrollaran los sistemas de control interno de calidad en las empresas, dependían casi exclusivamente del SICSE, ofreciendo el argumento simplista de que ellos cobraban por un servicio impositivo para controlar la calidad y por lo tanto debían asumir toda la responsabilidad

* País imaginario, ubicado en Sur América para los objetivos de este caso

Otro problema que venía agravándose, era la dificultad para el mercadeo de las variedades producidas por CITAL ya que todas las empresas producían y comercializaban las mismas variedades. Algunas empresas lograban vender sus semillas solo porque la utilización de semilla certificada era requisito obligatorio para que los agricultores obtuvieran líneas de crédito. Esta situación contribuía a justificar la actitud de muchas empresas que evitaban involucrarse más activamente en sistemas de control interno de calidad lo cual, además, les ocasionaría mayores gastos. Tan solo se preocupaban por obtener las tarjetas de certificación y no la calidad que dichas tarjetas pretendían garantizar.

Ambrosio Lucas al igual que sus colegas en CITAL y SICSE y los empresarios, sabían que los sistemas de inspección de campo de plantas y el muestreo para análisis permiten obtener de una manera relativamente fácil las tarjetas de certificación en lotes de semillas los cuales ya sea con conocimiento de causa, o inconscientemente no reúnen las condiciones mínimas necesarias para la certificación. Indudablemente, el sistema protege a las empresas menos responsables.

Una estrategia que pretendía romper ese estancamiento aunque sin resultado alguno era el proyecto anunciado por CITAL de liberar, mediante venta, los materiales segregantes de los programas de mejoramiento, como un medio para promover la investigación de las empresas privadas. Sin embargo, las posiciones extremas entre los sectores público y privado, en cuanto a acordar el monto y la forma de pago propuestos inicialmente enfriaron y luego congelaron todo progreso de la iniciativa. El proyecto encontraba oposición aún dentro de las propias esferas oficiales que no comprendían la urgencia de modificar los esquemas tradicionales conducentes al enfrentamiento y no a la cooperación entre ambos sectores. Como coordinador de la Comisión Nacional de Semillas le molestaba la falta de solidaridad gremial del Sector Empresarial, tanto o más que la actitud personalista de algunos funcionarios de CITAL quienes se oponían solo porque veían una disminución de su prestigio profesional en el hecho de entregar materiales segregantes a los programas privados. Una forma indirecta de oposición lo constituía el reglamento que obligaba a las empresas privadas a obtener sus materiales genéticos solamente a través de CITAL, aun aquellos materiales que no eran desarrollados por ellos, como por ejemplo los provenientes de los centros internacionales y Programas Públicos de otros países los cuales no se podían obtener directamente de esas instituciones. Ambrosio se refería irónicamente a este control como "la defensa de una virginidad inexistente", porque era evidente que los materiales de otras fuentes llegaban de todas maneras a los campos experimentales de las empresas.

La oportunidad de discutir el nuevo proyecto PAARG de promover nuevas variedades, traería, sin lugar a dudas, una actualización de estos temas, razón por la cual anticipaba con cierta emoción aquella nueva reunión que estaba convocando.

Sus pensamientos fueron interrumpidos por la proximidad de María de los Angeles, a quien podía intuir aún con los ojos cerrados.

Visiblemente preocupada, María de los Angeles le entregó el texto enigmático del cable que le fue leído por teléfono. Si quiere puedo, si puede me atrevo, si se atreve, le hacemos. Firmado XXX. Ambrosio Lucas releyó aquellas palabras arrugando la frente lo que destacaba aún más su calvicie prematura, y como pensando en voz alta se preguntó -¿de qué se trata? ¿Quién es XXX? ¿De dónde viene? A quién va dirigido? La única pregunta que pudo contestarse era que venía fechado en la misma ciudad. En cuanto a quien iba dirigido existían solo dos posibilidades para él o para su secretaria. La disyuntiva lo obligaba a considerar intenciones muy diferentes, aumentando su desconcierto e irritación ante la mirada ahora plácida y de ojos soñadores de María de los Angeles que pensaba en algún posible admirador secreto.

En otros lugares y fechas la Asociación de Semillistas de Latinoamérica -ASELA, y la Junta de Programación del CITAL celebraron discusiones preparatorias a la convocatoria de la C N S. En la primera reinó el desconcierto y en la segunda el optimismo.

En la sesión de ASELA su presidente ejecutivo, Ing. Gustavo Barón coordinaba con dificultades las opiniones que se encontraban divididas. Los representantes de las empresas más grandes se oponían a un cambio radical de variedades alegando que reducirían la imagen de las variedades tradicionales que ya habían establecido preferencias fuertes entre los clientes de diferentes partes del país, los gerentes de ventas se oponían al nuevo esfuerzo que implicaba promover nuevas variedades a distribuidores y clientes que ya estaban satisfechos con lo que recibían. Además, sus almacenes contaban con grandes existencias de semilla básica de las variedades tradicionales lo que ocasionaría pérdidas económicas. Por otro lado, la producción de otras semillas básicas traería consigo nuevas inversiones, que no habían sido programadas. Las empresas más pequeñas o las más nuevas, por el contrario, favorecían esta estrategia con la esperanza de poder captar parte del mercado de los agricultores que estaban utilizando las variedades tradicionales. Dichas empresas podrían multiplicar las nuevas variedades con mayor rapidez y aprovechar así la promoción de ellas que haría seguramente el CITAL.

En estas discusiones quedaron en claro las diferencias que implicaban los diversos cultivos. En arroz, la Federación Nacional Arroceras -FENA-, especularon, tendría la ventaja inicial en la introducción de las nuevas variedades y como siempre limitaría la magnitud del sobreprecio que podrían asignarle las empresas netamente privadas, alterando el libre juego de oferta y demanda. En los cultivos que permiten polinización cruzada la introducción de nuevos híbridos ofrecía mayores complicaciones porque el CITAL había anunciado que venderían solo los progenitores directos de los híbridos y no las líneas puras. En sorgo solo ofrecerían las líneas A (esteriles) y las R, reservándose el CITAL la producción de las líneas B. De esta forma controlarían la venta de los progenitores de los híbridos al igual que hacían las empresas transnacionales. Era evidente que este anuncio contemplaba la posibilidad para el CITAL de obtener mejores ingresos. Sin embargo, constituía una contradicción a la supuesta intención de liberación.

de materiales genéticos al sector privado. Lo mismo se anunciaba para los híbridos de maíz, de los cuales se pretendía vender solo los cruces sencillos correspondientes a los progenitores del híbrido y no las líneas puras, como se hacía antes. De nuevo esta alternativa perjudicaba más a las empresas grandes que a las pequeñas.

Un aspecto que no se veía muy claro era la posición que tomaría el CITAL en relación con los híbridos propios o importados por las empresas, ante el proyecto de impulsar sus variedades nuevas. En este caso, acordaron los empresarios exigir garantías de que no se les impediría la importación de los híbridos que ya estaban comercializando. El representante de una empresa preguntó cándidamente si el PAARG apoyaría los nuevos híbridos de los programas privados. El Ing. Barón le contestó sarcásticamente "-Esa es una pregunta poco inteligente."

En cuanto a la semilla de frijol, la discusión fue muy breve ya que los grandes anuncios de nuevas variedades que periódicamente hacía CITAL no pasaban de ser un tema de conversación, esas variedades nunca resultaban ser superiores a las que usaban los agricultores y por lo tanto la semilla de frijol no llegaba a ser de interés económico para las empresas.

El Ing. Gustavo Barón, trata de captar aquellas inquietudes que tendría que plantear en la Reunión de la C.N.S. Anticipaba la Reunión, además, por la oportunidad de volver a ver a María de los Angeles, de quien era gran admirador, aunque nunca antes se había detenido a decirselo.

En la reunión de CITAL, su Director General el Dr. Gumersindo Ayala había convocado a sus coordinadores de los programas de mejoramiento y funcionarios del SICSE. El SICSE dependía del CITAL por lo que desempeñaba funciones de juez y parte, en el control de calidad de semillas, por esta razón era frecuentemente criticado por los empresarios. También se encontraban en la reunión dos asesores agrícolas del Banco Mundial que preparaban un estudio de factibilidad para un millonario préstamo al CITAL.

En primer lugar se leyó el texto del PAARG destacándose entre otras premisas las siguientes:

- El avance científico logrado en el mejoramiento genético de los cultivos reproducidos por semillas, tanto a nivel nacional como internacional ha sido comparativamente mayor que lo que se aprecia en el uso masivo de los logros obtenidos a nivel experimental.
- Las nuevas variedades, por razón de su cuidadosa evaluación de rendimiento y características agronómicas, son elementos necesarios para incrementar la producción nacional de los cultivos reproducidos por semilla y por lo tanto serán fácilmente aceptadas por los agricultores.

Posteriormente, los coordinadores de programas mostraron cuadros de resultados de los ensayos y pruebas que respaldaban las recomendaciones de las nuevas variedades e híbridos. El Dr. Ayala oyó los criterios que se utilizaron para llegar a las recomendaciones finales, los cuales habían sido estandarizados para todos los cultivos. Anteriormente, cada Programa

de Mejoramiento fijaba sus propios criterios, siendo la mayoría bastantes estrictos. Ahora, se le daba más importancia al número de localidades de evaluación que al número de años, lo que los hacía más flexibles.

El Dr. Ayala sabía además que la mayor flexibilidad obedecía a una recomendación de los asesores del Banco Mundial en el sentido de promover nuevos materiales. Esa recomendación conllevaba el mensaje de fortalecer el aprovechamiento de los materiales genéticos provenientes de los Centros Internacionales con quienes también cooperaba económicamente el Banco Mundial.

Por su parte el Dr. Fabián Mosquera, Don Fabián como era popularmente conocido el Director del SICSE por los semillistas de Latinia, por haber sido profesor de la mayoría de los ingenieros allí presentes (por lo menos de aquellos menores de 40 años de edad) frenó el exceso de optimismo que emanaba de aquella reunión. Les recordó que las conclusiones de aquella reunión tendrían que ser sometidas a la C N S que era, en última instancia el organismo seleccionador de las variedades que pasarían al sistema de certificación de semillas. Con base en sus atinadas observaciones, la lista de variedades recomendadas que se proponía el C N S se vio notablemente reducida, lo cual le mereció poca simpatía entre los asesores internacionales ahí presentes.

El día de la Reunión en las oficinas de la C N S empezó más temprano que de costumbre para Ambrosio Lucas y su atractiva secretaria que lucía un elegante y provocador vestido de seda. Todavía tenían que completar la documentación preparada para la reunión y escribir la introducción oficial con la que Ambrosio resumía sus apreciaciones y recomendaciones personales sobre las cuales se fundamentaría la discusión.

Mientras María de los Angeles taquigrafaba velozmente el dictado de su jefe, pensaba simultáneamente en las próximas horas de reunión con los demás miembros de la C N S con quienes ya había compartido tensión, disgustos, esperanzas y también satisfacciones tal como sucede en cualquier familia. María de los Angeles prefería que algunos de ellos no fueran de la familia, por la especial afectividad que le merecían. Eran tan corteses y atentos sobre todo después de las reuniones de trabajo y así mientras escribía, se entretenía tratando de identificar el remitente y el objetivo del enigmático cable recibido días antes y cómo se proponía descubrirlo.

Al Ing. Lucas le llamó la atención la plácida sonrisa de su secretaria no compatible con la seriedad de su dictado y lo interrumpió momentáneamente, rompiendo la fluidez de la doble capacidad mental de trabajo y de placer que María de los Angeles podía llevar a cabo simultáneamente. Ella sabía que su jefe conocía perfectamente esa habilidad, además de ser muy curioso, y ruborizándose esperaba que le preguntara lo que estaba pensando. Ella se sorprendió que no fue así. Ambrosio solo sonrió como si adivinara y continuó el dictado sin mayores distracciones.

María de los Angeles, como siempre, logró tener toda la documentación lista y en su lugar correspondiente para cada participante en la gran mesa ovalada que serviría de arena de combate a la reunión

Ambrosio Lucas leyó su introducción al temario propuesto y definió la agenda a seguir. Gustavo Barón de ASELA, Fabián Mosquera del SICSE, Gumersindo Ayala de CITAL además de los representantes de la Asociación Nacional de Agricultura -ANA-, del Banco de Fomento Agrícola -BANFA- y de la Asociación de Importadores y Exportadores de Productos Agropecuarios -ASIFPA-. Casi todos estaban acompañados de sus respectivos asesores técnicos llenando la larga mesa que se adornaba con la presencia de María de los Angeles en la silla contigua a la del Secretario Ejecutivo, en una de las cabeceras. Ambrosio tenía gran amistad con la mayoría de ellos y lograba reducir los formulismos a un mínimo a la vez que promovía gran franqueza en aquellas reuniones. Las últimas palabras de Lucas se apartaron del texto previamente preparado y tuvieron una intención ajena al proyecto PAARG. Dijo, en forma muy casual pero concentrando al máximo sus sentidos para ver la reacción del grupo a sus palabras: -"Para lograr los objetivos propuestos tenemos que plantearnos la siguiente máxima: quiero, puedo y me atrevo y por lo tanto lo hacemos". Inesperadamente uno de los jóvenes ingenieros asistentes de Don Fabián empezó a perder nerviosamente y miró a su alrededor, ruborizándose. Aquella actitud lo hizo automáticamente sospechoso o al menos cómplice del envío del enigmático cable. Lucas no alcanzó a hacer mayores especulaciones pero la fértil e irresponsable imaginación de María de los Angeles deseó que ojala se atreviera. Mas parece artista de cine que semillista.

La presentación de Lucas dió lugar a que se discutieran las alternativas presentadas por el grupo. Estas fluctuaron desde posponer por dos años cualquier nueva recomendación de variedades lo que fue sugerido por el representante de la ASIEPA hasta la promoción total de la extensa lista de nuevas variedades que presentó el Dr. Ayala que incluía 2 variedades y dos híbridos de maíz, dos híbridos de sorgo, cuatro variedades de frijol y dos de arroz.

El Ing. Gustavo Barón condicionó su recomendación a que se promoviera solo un nuevo híbrido de maíz y otro de sorgo sujeto a que el CITAL facilitara las líneas puras parentelas a las empresas.

El representante del BANFA pidió que se eliminara el requisito de exigir semilla certificada como condición previa al otorgamiento de los préstamos, esto motivaba atrasos innecesarios en la obtención de la firma del delegado local de SICSE quien tenía que aprobar las facturas de semillas una vez comprobada la categoría de certificación. Otra moción sugería que se obligara la compra de semillas de las variedades nuevas en por lo menos un 10% de la compra de cada cliente del Banco.

La Agenda de la primera parte de la mañana se cumplió con un mínimo de fricciones y con excelente ánimo de los participantes hasta el receso programado. Mientras tomaban café, en pequeños grupos, a floraban risas y comentarios de diferente índole.

Junto a la mesa donde se servía el café, María de los Angeles acaparaba la atención del Ing Barón, Don Fabián y su apuesto y joven asistente que padeciera del súbito ataque de tos y que también ahora se encontraba nervioso. Como era ya tradición el Ing Barón confirmó al pequeño grupo la invitación a cenar después de la Reunión que siempre hacía a un grupo selecto. Dijo dirigiéndose a María de los Angeles "Adaptando las palabras de nuestro Secretario Ejecutivo espero que tu quieras, puedas y te atrevas" no terminó la frase ya que de nuevo el asistente de Don Fabián repitió su tos nerviosa rompiendo el control de la atención que mantenía el Ing Barón. María de los Angeles llenó el vacío con sus palabras y coquetería "Ya lo creo que me atreveré -soy muy versátil. Hasta enfermera me atrevo a ser" -finalizó envolviendo con su mirada al joven asistente que María de los Angeles comparaba ahora a un artista de cine -pero algo acatarrado.

Por su lado Ambrosio Lucas era abordado por el gerente del BANFA quien apartándolo del grupo le dijo -"Tengo un gran negocio que ofrecerte -si quieres, puedes y te atreves. Lo hacemos, terminó Ambrosio la frase mientras le ofrecía la mano en medio de las risas de ambos, creyendo haber aclarado por lo menos la persona y naturaleza de aquel mensaje.

A punto de regresar al salón llegó un sobre fácilmente reconocible de la compañía de cables el cual no alcanzó a abrir María de los Angeles dejándolo sobre su escritorio para leerlo en otra oportunidad. El cable decía

Si quiere lucir galán
Yo puedo su suerte cambiar
y si puede al contado pagar
me atrevo su problema terminar
y si se atreve -¡La oportunidad de la Vida!
le hacemos su peluca teñida
y además a la medida

XXX
FABRICA DE PELUCAS