

— PN-ARF-33C —

Servicio Internacional para la
Investigación Agrícola Nacional

1984
Informe Anual

ISNAR

El Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), fundado por el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR), por recomendación de un grupo intergubernamental de trabajo, inició sus actividades en su sede de La Haya, Países Bajos, el 1 de septiembre de 1980. Su objetivo es ayudar a los gobiernos de los países en desarrollo a fortalecer la investigación agrícola. ISNAR es un organismo autónomo, sin ánimo de lucro, de carácter internacional, y apolítico en sus actividades, administración y personal.

De los trece centros que componen la red del CGIAR, ISNAR es el único que se dedica fundamentalmente a los temas relacionados con la investigación agrícola nacional. A instancia de los gobiernos, ISNAR proporciona asesoramiento en materia de organización, planificación, desarrollo de recursos humanos, necesidades de personal, financiamiento e infraestructura y otros temas afines, complementando así las actividades de otros organismos de asistencia. ISNAR cuenta además con un activo programa de capacitación y comunicación que colabora con los programas nacionales de investigación agrícola en los países en desarrollo.

ISNAR desempeña también un activo papel de enlace, ayudando a estos programas nacionales a relacionarse tanto con los demás centros internacionales de investigación agrícola como con los donantes.

ISNAR está financiado por varios miembros del CGIAR, un grupo informal de unos 30 donantes entre los que figuran países, bancos de fomento, organizaciones internacionales y fundaciones.

Referencia bibliográfica:

Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional. Informe Anual 1984-Junio 1985. La Haya, Países Bajos.



Junio 1985

1984
Informe Anual

Servicio Internacional para la
Investigación Agrícola Nacional

ISNAR

Prólogo



El Informe Anual de ISNAR para 1984 se publica en momentos en que África atraviesa por una inquietante crisis como consecuencia de la baja producción agrícola que no alcanza a compensar el crecimiento demográfico en el continente. Esta situación se ve agravada por la sequía que ha ocasionado una alarmante escasez de alimentos y hambruna en muchos países y no se vislumbran soluciones inmediatas.

El estado actual de la región contrasta dramáticamente con la superproducción y los excedentes de cereales en Europa y Norteamérica. En el futuro inmediato, África dependerá en gran medida de la ayuda alimenticia externa pero ésta no es la solución a largo plazo. La región puede, y debe, aumentar considerablemente su producción de alimentos.

Al mismo tiempo, en muchas partes del mundo, el equilibrio entre la disponibilidad de alimentos y la población es muy inestable y dado el acelerado ritmo de crecimiento demográfico, basta un solo año de condiciones climatológicas adversas para sumir a los habitantes de las zonas afectadas en una seria penuria alimenticia.

En las décadas de 1980 y 1990, continuaremos enfrentando dos grandes retos: (i) controlar la explosión demográfica que ocasiona la lucha tanto por la tenencia de la tierra como por los demás recursos naturales y (ii) aliviar la pobreza a fuerza de estimular la producción de alimentos y mejorar su distribución en África, Asia y América Latina.

Los cambios requeridos para lograr una adecuada provisión de alimentos dependen de un complejo engranaje de elementos vinculados entre sí: recursos naturales, tecnología, factores económicos, sociales y políticos, más el compromiso de todos los niveles de la sociedad. Muchos son los países que han encontrado la manera de conjugar estos factores y hoy avanzan a paso firme. Otros continúan buscando la combinación acertada pero, desgraciadamente, aún existen otros, donde a pesar de la grave escasez, no parece hacerse presente ni la voluntad ni el apoyo políticos para realizar los cambios necesarios, por muchas declaraciones que se hagan sobre la importancia de la agricultura.

Del lado positivo, a nivel mundial y entre los dirigentes de muchos países en desarrollo y de la comunidad de donantes, se aprecia una nueva y más profunda comprensión de la ingente importancia de la agricultura como fundamento del progreso en la mayoría de los países en desarrollo. Más aún, parece que hay una renovada conciencia y apoyo de la investigación agrícola como elemento esencial para un continuo crecimiento agrícola.

Desde su creación en 1980, ISNAR ha jugado un importante papel en varios países para fomentar esta nueva conciencia y hacer énfasis en la importancia de la investigación agrícola en el proceso de desarrollo. La Institución se ha asociado con varios países en desarrollo a fin de ayudarlos a mejorar su organización,

Indice

administración e investigación para que estos cambios sirvan de base en su desarrollo agrícola, contribuyan al bienestar de los habitantes del campo y se puedan producir los alimentos necesarios para la creciente población urbana.

Este Informe Anual de 1984 presenta parte del trabajo que ISNAR ejecuta con países en desarrollo en varias regiones del mundo.

En nombre de la Junta Directiva y del Personal de ISNAR me complace presentar este informe, que refleja la confianza y apoyo con que tanto donantes como países en desarrollo honran a ISNAR.

William K. Gamble
Director General

- 2 Prólogo
- 4 Junta Directiva
- 5 Donantes 1984
- 6 Personal 1984
- 7 El trabajo en equipo aumenta las facultades multidisciplinares de ISNAR
- 8 La necesidad de fortalecer los sistemas nacionales de investigación agrícola aún subsiste
- 9 Modalidades de colaboración entre ISNAR y los sistemas nacionales de investigación agrícola
- 10 Principales siglas que aparecen en este informe
- 11 Los Trece Centros Internacionales de Investigación Agrícola (IARC)
- 12 Cooperación permanente entre ISNAR y los sistemas nacionales de investigación agrícola
- 13 Ejemplos del programa de trabajo de ISNAR en diferentes partes del mundo
- 14 La continua cooperación entre ISNAR y Kenia
- 18 Participación en la planificación y desarrollo del taller en Bangladesh
- 21 El estudio de Marruecos, instrumento que motiva la participación de ISNAR en Asia Occidental y Africa del Norte (región denominada WANA)
- 24 PROAGRO -- estudio del papel de la investigación privada en América Latina
- 26 Continuación de la estrecha colaboración con IFARD
- 27 Ejemplos de continua cooperación de ISNAR con otros países
- 28 Africa
- 40 Asia
- 51 América Latina
- 55 Otras secciones del equipo de ISNAR
- 56 En 1984 mayor énfasis a los programas de capacitación en el campo de administración de la investigación
- 60 El taller de Mananga, ejemplo de la manera en que ISNAR plantea la capacitación administrativa
- 63 Forma en que se utiliza el programa de investigación de ISNAR para ampliar su propia base de conocimientos
- 67 Desarrollo de un banco de datos comparables
- 69 Las publicaciones amplían el trabajo de ISNAR
- 71 La biblioteca de ISNAR complementa otras actividades
- 73 Contribución de los proyectos especiales a la obra y crecimiento de ISNAR
- 75 Participación del personal, publicaciones y consultores en 1984
- 76 Participación del personal en 1984
- 81 Publicaciones en 1984
- 82 Consultores al servicio de ISNAR en 1984
- 85 Informe financiero de ISNAR 1984

Junta Directiva de ISNAR – 1984

Dr. Kazi M. Badruddoza
Bangladesh Agricultural Research Council
Bangladesh

Dr. Bo M.I. Bengtsson
Swedish Agency for Research Cooperation with
Developing Countries (SAREC)
Suecia

Sr. Henri Carsalade
Asesor Científico agregado a la Embajada de
Francia en España
España

Sr. Luis B. Crouch
República Dominicana

Dr. Robert K. Cunningham, Presidente
Reino Unido

Dr. Jacques Paul Ekebil
Institut de la Recherche Agronomique
Camertún

Dr. William K. Gamble
Director General, International Service for
National Agricultural Research (ISNAR)
Países Bajos

Dr. Jaap J. Hardon
International Research Directorate of
Agricultural Research (DLO)
Países Bajos

Ing. Carlos Alfredo López Saubidet
Instituto Nacional de Tecnología
Agropecuaria (INTA)
Argentina

Sr. William A.C. Mathieson
Reino Unido

Dr. Ishmael E. Muriithi
Ministry of Agriculture and Livestock
Development
Kenia

Dr. Subhi Qasem
Faculty of Agriculture, University of Jordan
Jordania

Dr. Vernon W. Ruttan
University of Minnesota
USA

Sr. Sadikin S.W.
Indonesia

Dr. Werner Treitz
Technical Centre for Agricultural and Rural
Cooperation
Países Bajos

Donantes de ISNAR - 1984

Donantes del programa ordinario

Australia (Australian Development Assistance Bureau)
Canadá (Canadian International Development Agency)
República Federal de Alemania (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit)
Fundación Ford
Francia (Ministère de la Recherche et de l'Industrie)
Irlanda (Department of Foreign Affairs, Development Cooperation Division)
Italia (Consiglio Nazionale delle Ricerche allo Sviluppo)
Países Bajos (Directorate General for International Cooperation)
Filipinas (Ministry of Agriculture)
España (Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias)
Suiza (Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten)
Banco Mundial
Reino Unido (Overseas Development Administration)
Estados Unidos (Agency for International Development)

Donantes de proyectos especiales

Canadá (International Development Research Center)
Madagascar (Gobierno de Madagascar, Ministerio de Agricultura) con fondos crediticios de IDA
Países Bajos (Directorate General for International Cooperation)
Fundación Rockefeller
Rwanda (Gobierno de Rwanda, Ministerio de Agricultura y Ganadería) con fondos crediticios de IDA
Reino Unido (Overseas Development Administration)
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Estados Unidos (Agency for International Development)

Personal de ISNAR 1984

Administración

Dr. William K. Gamble, Director General
Dr. Robert B. Banks, Executive Officer
Srta. Alicia Mina, Administrative Officer

Evaluación, planificación y continua cooperación con los sistemas nacionales de investigación agrícola

Dr. Robert B. Banks, Executive Officer
Dr. Paul Bennell, Research Fellow
Dr. Joseph Casas*, Senior Research Officer
(medio tiempo -- con base en Francia)
Dr. Rudolf B. Contant, Senior Research Officer
Dr. Matthew Dagg, Senior Research Officer
Sr. René Devred, Senior Research Officer
Dr. Ghazi Hariri, Senior Research Fellow
Dr. Fred Haworth**, Senior Research Officer
Dr. H.K. Jain*, Senior Research Fellow
Dra. Josette Murphy, Senior Research Officer
Dr. Guy Rocheteau, Senior Research Officer
Dr. Pierre Saint-Clair*, Senior Research Officer
(con base en Madagascar)
Dr. Willem A. Stoop*, Senior Research Officer
Dr. T. Ajibola Taylor, Senior Research Officer
Dr. Jean Noël Terrible*, Senior Research Officer
(con base en Rwanda)
Dr. Carlos Valverde, Senior Research Fellow
Dr. Floyd Williams, Senior Research Officer

Investigación sobre organización y administración de sistemas de investigación agrícola

Dr. Joseph Chang**, Research Fellow
Dr. Howard Elliott*, Senior Research Officer
Dra. Josette Murphy, Senior Research Officer
Sr. Peter Oram**, Senior Research Officer
(cedido temporalmente por el IFPRI)
Dr. Martín Piñeiro*, Coordinador del Proyecto PROAGRO (dos terceras partes del tiempo -- con base en Argentina)
Dr. Eduardo J. Trigo, Senior Research Officer

Capacitación y conferencias

Dr. Paul Bennell, Research Fellow
Dr. Jean George Doumbe-Moulongo, Research Fellow
Sr. Huntington Hobbs IV, Senior Research Officer
Srta. Marie de Lattre, Research Fellow
Sr. John MacKenzie**, Research Fellow
Dr. Byron T. Mook, Senior Research Officer
(Capacitación)

Publicaciones información

Sr. Alan M. Fletcher*, Publications Officer
Dr. K. Robert Kern**, Communications Officer

* Iniciación del nombramiento en 1984

** Terminación del nombramiento en 1984

El trabajo en equipo aumenta las facultades multidisciplinarias de ISNAR



La amplia variedad de conocimientos especializados, formaciones académicas y experiencias profesionales de su personal, le permiten a ISNAR responder de manera positiva a las numerosas y diversas solicitudes de ayuda que recibe de los sistemas nacionales de investigación agrícola. Esta plurivalencia realza la eficacia del trabajo en equipo, reuniendo e integrando los conocimientos y esfuerzos del personal en su labor con los sistemas nacionales de investigación, obteniendo, a la vez, un doble beneficio porque:

1. la competencia y capacidad del personal de las diferentes secciones contribuyen al desarrollo de la actividad en curso;
2. la experiencia derivada de esta actividad aumenta el acervo de conocimientos a disposición de todo el personal.

Una gran parte de los miembros del personal es bilingüe o multilingüe. ISNAR publica en inglés, francés y español; recientemente ha agregado (en forma limitada) el árabe a su lista de capacidad editorial y lingüística.

La necesidad de fortalecer los sistemas nacionales de investigación agrícola aún subsiste

El papel que ISNAR desempeña sigue siendo hoy tan vital como cuando fue creado en 1980. En una reunión celebrada en 1977 en Bellagio, Italia, los sistemas nacionales de investigación agrícola se percataron de la necesidad de tener una institución que les ayudara a planear, organizar y efectuar mejor su labor en pro de una agricultura productiva y eficiente. El resultado es ISNAR.

ISNAR cumple su objetivo ayudando a los NARS a identificar y a resolver problemas, a formular estrategias y políticas de investigación, a desarrollar las instalaciones necesarias y a matenear sus programas más eficientemente. Además, ISNAR tiene dos metas básicas: trabajar para mejorar la cooperación entre las instituciones nacionales y los centros internacionales de investigación agrícola y ayudar a los sistemas nacionales a aprovechar mejor los recursos que los donantes ponen a su disposición.

Dentro de ISNAR se pueden distinguir cuatro secciones principales, a saber:

1. sección de evaluación, análisis, diagnóstico, planificación y cooperación permanente con los NARS de los países en desarrollo;
2. capacitación y conferencias;
3. publicaciones e información;
4. investigaciones sobre aspectos específicos de los NARS y su funcionamiento.

Estas secciones responden a fines de organización. Sin embargo, en la práctica, el personal de ISNAR actúa como una unidad integrada, en la que las actividades de las distintas secciones se complementan entre sí.

El trabajo de la sección NARS con los sistemas nacionales constituye la piedra angular de la obra de ISNAR y es el tema principal de este informe, en el que figuran ejemplos de la integración e interacción del personal y de la manera en que ISNAR desempeña su papel y forja sus relaciones permanentes con los NARS.

Principales siglas que aparecen en este informe*

AOAD	Organización Árabe para el Desarrollo Agrícola
AVRDC	Centro de Investigación y Desarrollo de Legumbres en Asia
CAB	Oficinas Agrícolas del Commonwealth
CDA	Cooperación para el Desarrollo en África
CGIAR	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
CIAT	Centro Internacional para la Agricultura Tropical
CIMMYT	Centro Internacional para el Mejoramiento del Maíz y el Trigo
CIP	Centro Internacional de la Papa
ESAMI	Instituto de Administración para el África Oriental y Meridional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GTZ	Sanidad y Desarrollo Rural del Organismo Alemán para la Cooperación Técnica
IADS	Servicio Internacional para el Desarrollo Agrícola
IARC	Centro Internacional para la Investigación Agrícola (término general)
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial)
IBPGR	Consejo Internacional de Recursos Fitogenéticos
ICLARM	Centro Internacional para la Ordenación de Recursos Acuáticos Vivos
ICRISAT	Instituto Internacional de Investigación de Cultivos para las Zonas Tropicales Semiáridas
ICARDA	Centro Internacional para la Investigación Agrícola en Zonas Secas
IIDA	Asociación Internacional para el Desarrollo
CIID	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá)
IFARDI	Federación Internacional de Sistemas de Investigación Agrícola para el Desarrollo
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Política Alimenticia
IITA	Instituto Internacional de Agricultura Tropical
ILCA	Centro Internacional de Producción Pecuaria de África
ILRAD	Laboratorio Internacional de Investigación sobre Enfermedades Animales
IRRI	Instituto Internacional de Investigaciones sobre el Arroz
JICA	Agencia Japonesa de Cooperación Internacional
NARS	Sistema Nacional de Investigación Agrícola (término general)
ODA	Administración para el Desarrollo de Ultramar
PROAGRO	Proyecto sobre Organización de la Investigación Agrícola
SDC	Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
USAID	Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional
WANA	Asia Occidental y África del Norte
WARDA	Asociación de África Occidental para el Desarrollo del Arroz

* La mayoría de las siglas corresponden a los títulos originales y solamente se han cambiado las que tienen traducción oficial en español.

Los Trece Centros Internacionales de Investigación Agrícola (IARC)

CIMMYT - El Batán, México

CIP - Lima, Perú

IRRI - Washington, D.C.

CIAT - Cali, Colombia

ADRAO - Monrovia, Liberia

IITA - Ibadan, Nigeria

ISNAR - La Haya, Países Bajos

IPBR - Roma, Italia

ILRAD - Nairobi, Kenia

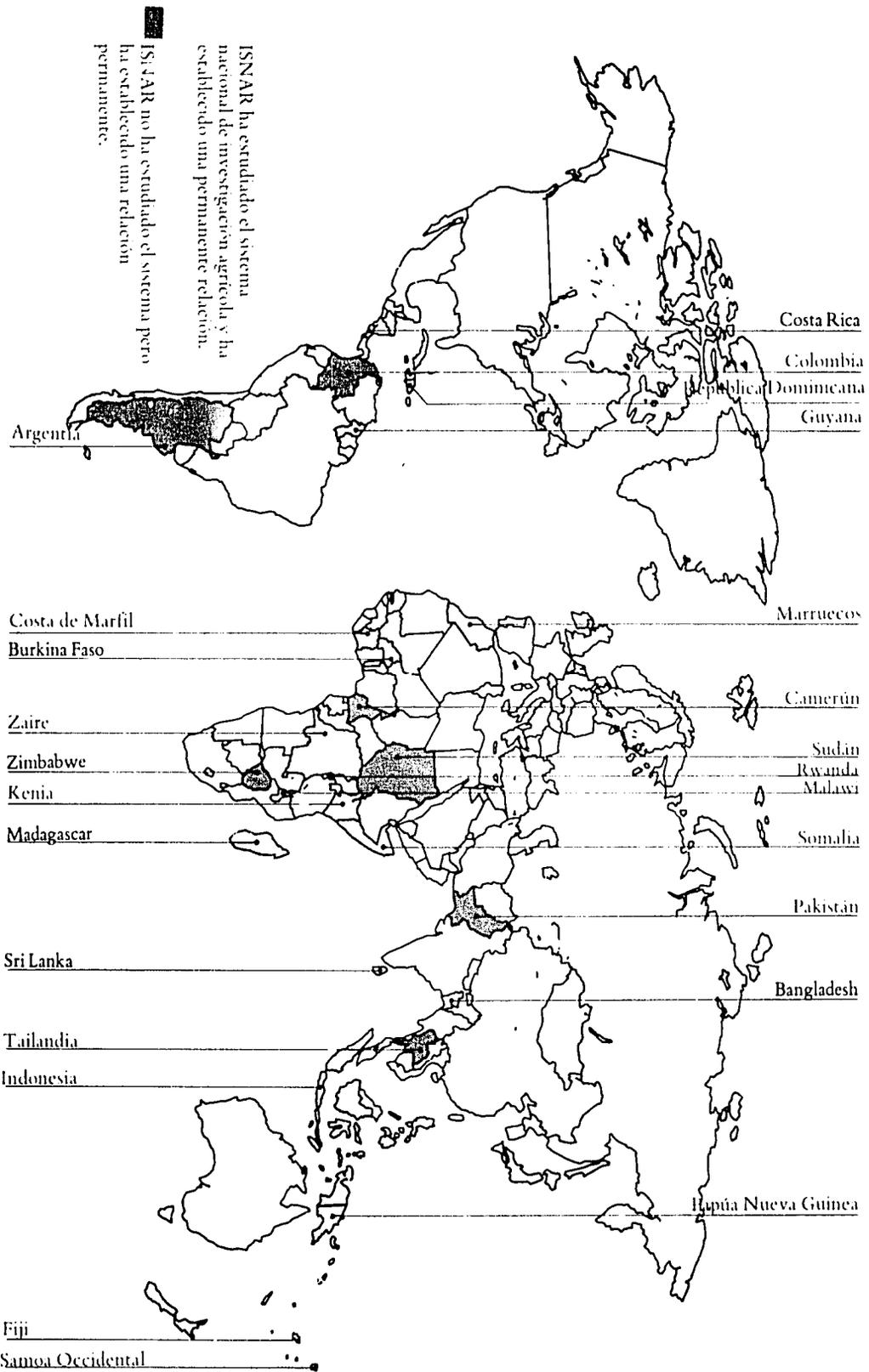
CARDA - Alepo, Siria

ARI - Addis Abeba, Etiopía

ICRISAT - Hyderabad, India

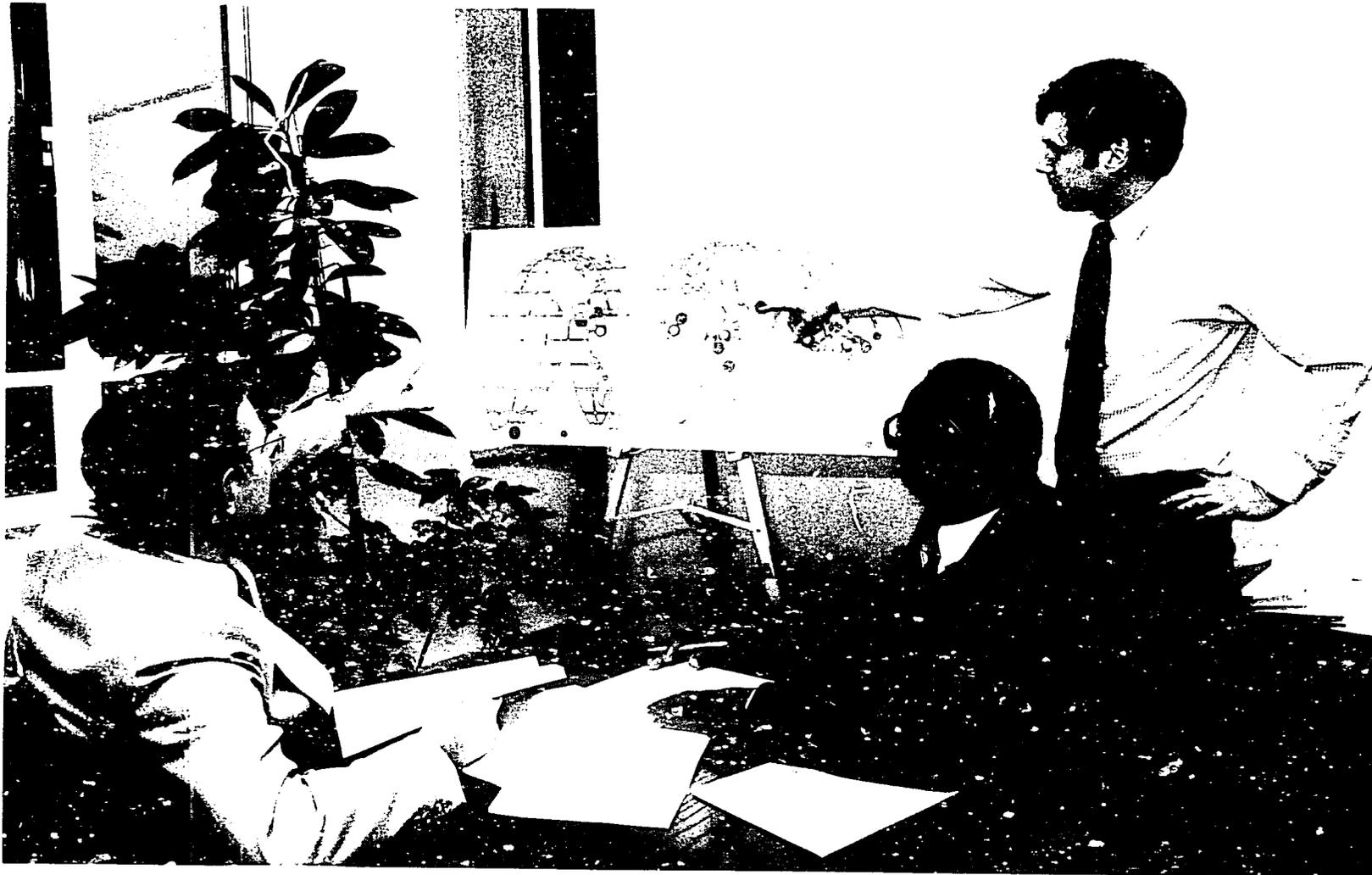
IRGARI - Los Baños, Filipinas

Cooperación permanente entre ISNAR y los sistemas nacionales de investigación agrícola



■ ISNAR ha estudiado el sistema nacional de investigación agrícola y ha establecido una permanente relación.
 □ ISNAR no ha estudiado el sistema pero ha establecido una relación permanente.

Ejemplos del programa de trabajo de ISNAR en diferentes partes del mundo



La continua cooperación entre ISNAR y Kenia

La cooperación de ISNAR con un sistema puede empezar por un programa limitado para luego convertirse en una valiosa asociación de carácter continuo

Una de las características importantes de ISNAR es su capacidad de amoldarse a las cambiantes necesidades de los sistemas de investigación agrícola con los que trabaja, empezando desde una limitada participación para transformarse después en una importante asociación de carácter continuo. Un buen ejemplo de ello es la experiencia de ISNAR en Kenia, escenario de su primera misión de estudio y planificación en África, experiencia que además ilustra la magnitud del compromiso que el desarrollo de una relación de esta índole entraña para ISNAR, para el país y para otros grupos.

Tres factores incidieron de manera decisiva en el desarrollo de la creciente actividad de ISNAR en Kenia: 1) la activa participación de los kenianos que trabajaron en estrecha colaboración con el equipo de ISNAR y se autoidentificaron con los resultados obtenidos; 2) los cambios internos que crearon en el país un ambiente más favorable a la reforma y continuo desarrollo del sistema de investigación; y 3) el reconocimiento de Kenia del aporte que ISNAR podía hacer para fortalecer el sistema y la forma como se podía beneficiar mejor de la ayuda procedente de los IARCs y demás donantes.

Precedentes

La cooperación entre ISNAR y Kenia se

inició en 1981 por solicitud del Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología (NCST), con el respaldo del Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Desarrollo Ganadero y el Instituto de Investigación Agrícola de Kenia (KARI), para realizar un estudio del sistema de investigación. En una visita exploratoria, los dos Ministerios, que controlaban elementos claves de la investigación agrícola del país, manifestaron claramente su interés para que se realizara un estudio global e integrado de todo el sistema, incluyendo a la universidad.

Preparativos de ISNAR para la misión

En el transcurso de los dos meses siguientes a la presentación de la solicitud oficial, todas las secciones de ISNAR colaboraron en la preparación del documento básico para la misión de campo. La sección de publicaciones e información reunió datos y documentos pertinentes, tales como informes de estudios realizados por terceros, que fueron seguidamente analizados por el personal de las secciones de NARS y de investigación. Como parte de la cuidadosa preparación para la misión, la información básica se clasificó por temas relativos a economía, producción agraria, demografía, socio-política e institucional, para que los datos sirvieran de guía al personal de ISNAR y a los consultores que habrían de realizar el estudio y análisis del

sistema. Esta guía sirvió de base para la continuación de esta cooperación.

Al mismo tiempo, en todas las secciones de ISNAR se discutía la manera de enfocar el estudio y análisis del sistema de Kenia para que rindiera los resultados más significativos. Entre los puntos sobresalientes, el personal de ISNAR ayudó a identificar los consultores que no solamente tuvieran la experiencia y conocimientos necesarios, sino que pudieran trabajar en equipo con los funcionarios de ISNAR y los tres kenianos que formaban parte de la misión en nombre del NCST, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Desarrollo Ganadero. Los integrantes de la misión realizaron un buen trabajo de equipo tanto en el campo como en el momento de presentar los resultados de su investigación.

Necesidades de capacitación

Una vez realizado el trabajo de campo y formuladas las recomendaciones, los resultados de la misión se discutieron a fondo con las autoridades de Kenia; el NCST aprobó las recomendaciones más importantes del informe. El grupo de trabajo había considerado que la clave para aumentar la productividad del sistema de investigación era capacitar personal. El Consejo acogió esta sugerencia y envió una segunda petición oficial para que

ISNAR realizara un estudio detallado de las necesidades del sistema en materia de capacitación de recursos humanos y preparara el plan correspondiente.

En respuesta a esta solicitud, se creó un equipo de trabajo compuesto por representantes de las secciones de NARS y de capacitación con el fin de que trabajara con los científicos de Kenia en la realización del estudio. En el equipo se integraron individuos especializados en analizar los recursos humanos para lograr una combinación adecuada de disciplinas propias y afines a la investigación agrícola y preparar un programa factible para capacitar personal en todos los niveles. El informe del equipo se aceptó ampliamente y el Consejo aprobó sus recomendaciones.

Integración en Kenia

Una vez aprobado el informe sobre recursos humanos, era preciso crear los enlaces necesarios dentro del país. ISNAR fortaleció sus contactos con las autoridades de las organizaciones pertinentes, lo cual contribuyó a facilitar la tarea de organizar un grupo interministerial bajo los auspicios del NCST. ISNAR también mantuvo informados a los donantes interesados sobre el progreso alcanzado.

Como resultado de las recomendaciones del estudio sobre recursos humanos, varios kenianos han asistido a conferencias organizadas por ISNAR sobre manejo de la investigación agrícola, en Arusha en 1983 y en Mananga en 1984. Otros han recibido becas ofrecidas por Australia, Canadá, los Países Bajos, el Reino Unido y los Estados Unidos, además de participar en los programas de capacitación ofrecidos por los centros internacionales de investigación del sistema CGIAR y otras organizaciones.

**Solicitud de Kenia en 1984
a ISNAR para la
realización de un estudio
detallado del sistema
nacional de investigación
agrícola y la preparación de
una estrategia y de un
programa global de
investigación nacional a
mediano plazo**

**Se intensifica la participación de
ISNAR**

Con la fusión de los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Ganadero en 1983 y la llegada de una nueva administración profesional a los cargos directivos, la preocupación por conseguir un desarrollo equilibrado e integrado del sistema de investigación de Kenia cobró mayor urgencia.

Para entonces, la cooperación entre ISNAR y Kenia era muy apreciada y se había aplicado un considerable número de recomendaciones del informe. Se dio gran énfasis a la tarea de capacitación y se impartió mayor flexibilidad al desarrollo del programa. Actualmente se está prestando más atención a la interacción entre las áreas de investigación.

Solicitud de una misión a gran escala

En abril de 1984 el Ministerio decidió solicitarle a ISNAR la realización de un estudio extenso sobre la actual organización, administración y programas de investigación agrícola nacionales, así como la preparación de una estrategia y un programa global de investigación a mediano plazo.

Tras nuevas consultas con las autoridades kenianas, ISNAR organizó un equipo formado por miembros de su personal

permanente y consultores especializados en campos específicos incluyendo cultivos de secano, investigación veterinaria y de producción animal, investigación desde la perspectiva de los sistemas de producción agrícola, consecuencias socio-económicas, vínculos entre investigación y extensión, desarrollo de estaciones experimentales, protección y mejora de los cultivos, educación agrícola y la agroindustria.

Una vez más, todo el equipo de ISNAR participó en la preparación del programa de trabajo de la misión para reunir la información requerida y elaborar la estrategia y el plan de investigación que Kenia solicitaba. La sección de investigación contribuyó con sus orientaciones en materia de estudios y evaluaciones, así como también con las técnicas para el análisis de las funciones esenciales de la investigación y sus prioridades. El personal de la sección de NARS señaló aquellas áreas, existentes o potenciales, que podrían presentar interés especial para la investigación. El análisis anterior sobre los recursos humanos y capacitación, en el cual participaron miembros de la sección de entrenamiento de ISNAR, resultó de gran utilidad al desarrollar una estrategia de capacitación para el plan nacional. Nuevamente todas las secciones ayudaron a identificar

consultores y a desarrollar las estrategias y orientaciones generales del estudio.

Interacciones con kenianos

La misión de ISNAR trabajó en estrecha colaboración con el personal keniano en el estudio y análisis de la política de investigación, la investigación agropecuaria y los servicios de apoyo a la investigación. Una comisión permanente de directores de estaciones experimentales del país trabajó constantemente con la misión para definir

el programa y orientar el estudio. De este modo se intercambiaron opiniones y observaciones preliminares y se pudo comprobar su validez a la luz de conocimientos y condiciones locales pertinentes.

Los temas más estudiados fueron el papel de las estaciones experimentales de las distintas zonas agroecológicas, el manejo de suelos y de los recursos hidráulicos y el desarrollo de programas de investigación coordinados a nivel nacional. También se consideró especialmente la contribución actual y potencial de la agroindustria a la investigación agrícola del país. La misión hizo continuo hincapié en el desarrollo de los recursos humanos y en la necesidad de mejorar globalmente la organización y administración del sistema.

Un administrador keniano recibe el diploma del curso de capacitación administrativa.



ISNAR y Kenia han forjado una sólida asociación para aprovechar eficazmente los recursos disponibles y potenciales en el fortalecimiento del sistema nacional. Así será posible planear y dirigir la investigación agrícola en beneficio del desarrollo del país, pero un programa tan ambicioso requiere interacción a distintos niveles gubernamentales, un acertado apoyo por parte de los donantes que contribuyen a satisfacer las necesidades del país y una continua cooperación.

Participación en la planificación y desarrollo del taller en Bangladesh

En diciembre de 1983, el Consejo de Investigación Agrícola de Bangladesh (BARC) solicitó la cooperación de ISNAR en la organización y desarrollo de una serie de talleres de capacitación en varios aspectos afines a la administración de la investigación, que se llevarían a cabo en Dhaka durante 1984 y 1985. Tras debatir la idea y los temas que podrían tratarse en los talleres, el BARC solicitó que el primero de estos talleres se dedicara a estudiar y evaluar sus programas.

ISNAR aceptó la propuesta y a principios de octubre de 1984 se celebró en Bangladesh el "Taller de Evaluación del Programa de Investigación". El discurso inaugural estuvo a cargo del Director General de la Agencia para la Investigación y el Desarrollo Agrícola (AARI) de Indonesia, organización con la que ISNAR ha cooperado en el proceso de evaluación al que se está sometiendo el sistema de investigación de ese país. Los participantes tuvieron oportunidad de conocer detalles de esta experiencia.

Objetivos del taller

El propósito del taller era orientar a los dirigentes nacionales encargados de la investigación para que desempeñaran mejor sus funciones administrativas, haciendo evaluaciones internas de sus prácticas corrientes y aprovechando los resultados de éstas al programar futuras investigaciones. Asimismo, los participantes recibieron información sobre la evaluación de los recursos humanos, tema de gran actualidad en Bangladesh.

En el material didáctico se abordaron temas de gran importancia y actualidad para los dirigentes de la investigación en Bangladesh, planteados de manera que también resultaran de interés general para los participantes de otros países de la región. Entre las presentaciones se incluyó el documento titulado "Lecturas sobre la Evaluación de Programas de Investigación", preparado por ISNAR especialmente para el taller, suministrándoles así a los asistentes material bibliográfico. Los participantes redactaron un documento preliminar de trabajo que facilitará la coordinación de las evaluaciones de investigación entre los distintos programas e institutos. Las actas oficiales del taller serán publicadas y distribuidas.

Otras organizaciones presentes

En el taller participaron unos 30 administradores y directivos de alto nivel representando 12 organizaciones de investigación y desarrollo de Bangladesh; así como también dirigentes de servicios de investigación agrícola de Indonesia, Malasia, Nepal, Pakistán, Sri Lanka y Tailandia.

El Servicio Internacional para el Desarrollo Agrícola (IADS), que proporciona asistencia técnica al BARC con financiación de USAID, hizo una presentación al taller y se hizo cargo de la organización de los aspectos logísticos.

Igualmente asistieron al taller representantes de la mayoría de los donantes interesados en Bangladesh, como USAID, la oficina regional de la FAO, el Banco Mundial, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) de Canadá, y la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA).

Integración de los esfuerzos de ISNAR

Un funcionario de ISNAR, con experiencia en el campo de metodología de la evaluación, dirigió la planeación del taller y desarrolló el temario en colaboración con el BARC y el IADS en Dhaka.

Todas las secciones de ISNAR colaboraron directamente en la preparación de la documentación para el taller:

- Bajo la dirección de la sección de investigación, y con la amplia participación de las demás secciones, se prepararon la "Guía Metodológica para los Estudios y Evaluaciones de ISNAR" y las listas de control que sirvieran para evaluar el progreso logrado.

- El personal de la sección NARS, directamente responsable del trabajo de evaluación en Indonesia, aplicó una prueba de validez a la guía metodológica y a las listas de control.
- También colaboraron en la planeación y dirección del taller los funcionarios que habían participado en el estudio de ISNAR sobre "condiciones de servicio" y asuntos relacionados con recursos

Todas las secciones de ISNAR participaron en la planificación y el desarrollo de un seminario sobre evaluación de programas de investigación en Bangladesh.



humanos en planeación y administración de personal en Tailandia, así como también en la evaluación de recursos humanos en Kenia, experiencias útiles como antecedentes para la preparación del material del taller.

Ampliación del programa de ISNAR para beneficio de otros países

El caudal de conocimientos adquiridos durante la realización del taller de Bangladesh aumenta la experiencia de ISNAR en las formas descritas a continuación y en beneficio de otros programas nacionales:

1. Todo el material del taller se utilizará nuevamente, con las debidas modificaciones, en futuras evaluaciones de programas de capacitación.
2. La información sobre evaluación de programas de investigación se podrá emplear directamente en beneficio de otros países y, por ejemplo, el material que sirvió para redactar el documento básico del taller, ya ha resultado útil en relación con las actividades que se realizan en Marruecos y en otros países.

3. Parte del material didáctico se adaptó para usarlo en un taller organizado por ISNAR/CIMMYT en enero de 1985 y se espera que contribuya también en la sección dedicada a la evaluación en el Seminario sobre Políticas de Investigación Agrícola, en el cual ISNAR está cooperando con la Universidad de Minnesota.
4. Como resultado de los debates del taller, se modificarán las listas de control de la propia Guía Metodológica de ISNAR.
5. Por medio de este trabajo en equipo, el personal de ISNAR tuvo la oportunidad de compartir ideas, poner a prueba los materiales, utilizar al máximo su capacidad intelectual y sacar mayor provecho de lo que ha aprendido de las distintas actividades para cooperar con los demás países.

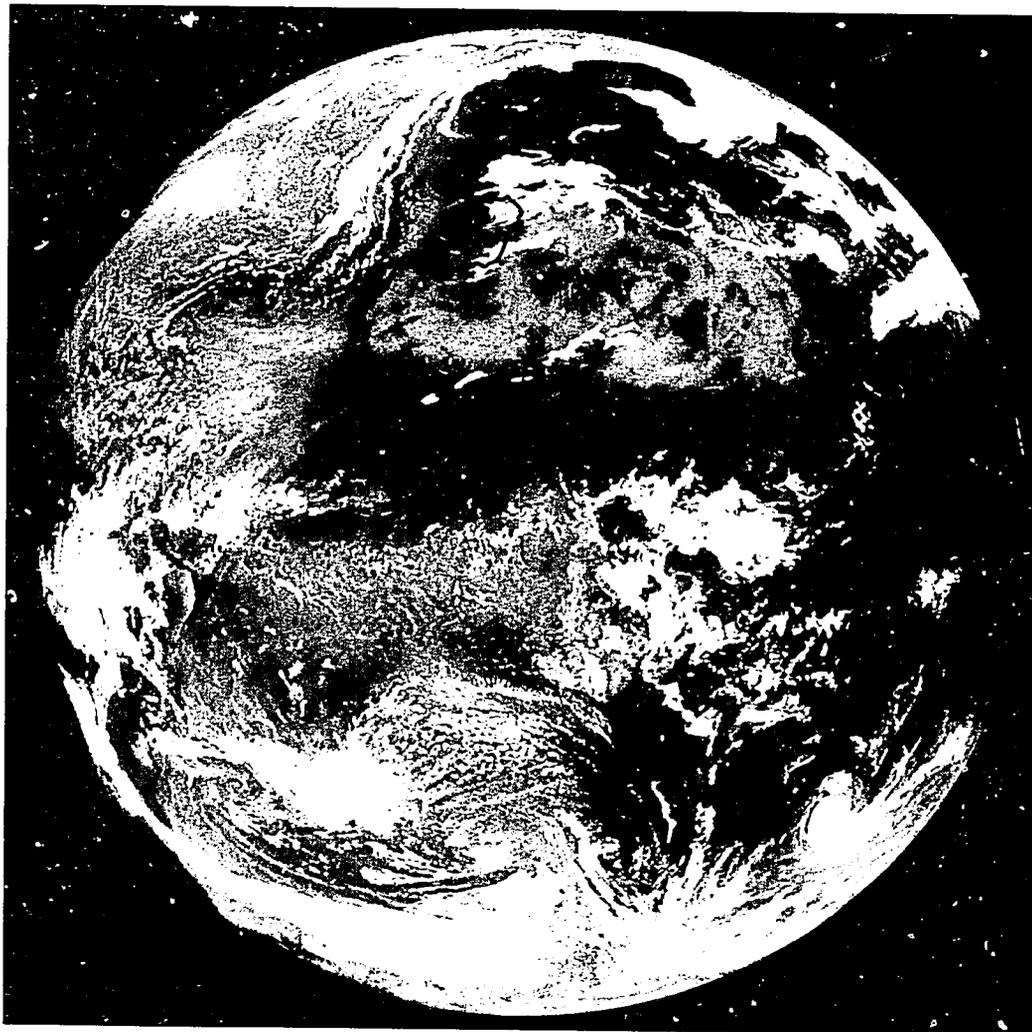
El estudio de Marruecos, instrumento que motiva la participación de ISNAR en Asia Occidental y Africa del Norte (región denominada WANA)

WANA es la sigla con que se designa a un grupo de unos 25 países en Asia Occidental y Africa del Norte. La primera actividad importante de ISNAR en la región fue el estudio y análisis en 1984 del Instituto Nacional de Investigación Agrícola de Marruecos (INRA) y la formulación, en cooperación con las autoridades del Instituto, de las recomendaciones encaminadas a fortalecer el sistema de investigación.

Participación de personal de alto nivel en el estudio

El equipo de funcionarios y consultores de ISNAR estuvo acompañado por 10 investigadores agrícolas marroquíes de alto nivel, a quienes se les concedió una licencia de sus actividades oficiales por todo el tiempo que duró la misión. Aunque ISNAR tiene la responsabilidad de preparar el informe y sus recomendaciones, en este caso los resultados principales y las correspondientes recomendaciones fueron el fruto de una labor conjunta y, en cierta forma, la misión tuvo carácter de seminario continuo de trabajo entre el personal de ISNAR y los funcionarios del país.

El contorno de Marruecos aparece esbozado en esta fotografía de Africa tomada por un satélite de la Agencia Espacial Europea. ISNAR intensifica su presencia en la región del Asia Occidental y Africa del Norte.



Investigadores principales marroquíes participaron en el estudio de su sistema, haciendo del mismo un seminario de trabajo entre ISNAR y el personal nacional

La relación entre ISNAR y Marruecos se desarrolló con relativa celeridad. La misión de estudio llegó al país a mediados de enero de 1984 y permaneció allí por cerca de un mes, durante el cual se debatieron las sugerencias de la misión. Después de sometido el anteproyecto del informe al gobierno para su estudio y una vez discutidos los pasos preliminares para asegurar la continuación de las actividades, en el mes de septiembre se presentó el informe final al Gobierno de Marruecos. A finales de año estaba ya aprobado y la mayoría de sus recomendaciones en vías de ejecución.

Ventajas de una participación conjunta

La rápida aceptación del informe y los inmediatos trámites para ponerlo en ejecución se podrían quizá atribuir a la participación plena de las altas esferas del INRA durante toda la misión.

Esta participación produjo además tres efectos secundarios, sumamente positivos:

1. Los debates diarios sobre temas relacionados con la administración de la investigación hallaron eco dentro del personal encargado de la misma.
2. Los funcionarios sintieron la seguridad de estar contribuyendo de manera eficaz a mejorar las capacidades administrativas de su Instituto, al tiempo que aumentaban su propia competencia profesional en ese campo.
3. El ejercicio ayudó a establecer una confianza mutua y unas relaciones de trabajo más estrechas, factores importantes para perpetuar la cooperación y asegurar el futuro de una actividad fructífera.

Trabajo de programación por objetivos

INRA e ISNAR emprendieron el desarrollo del programa de servicio de investigación con un enfoque “distinto”, tabajando intensamente para introducir los conceptos de programación por objetivos y la forma de relacionar los presupuestos a los programas, en vez de hacerlo por partidas temáticas específicas.

A finales de 1984, durante la primera misión de seguimiento de ISNAR, se puso a prueba la viabilidad de este nuevo enfoque en varios programas concretos de investigación sobre árboles frutales, con lo cual el personal de INRA adquirió mayor confianza y capacidad para aplicarla en otros programas de investigación agrícola de productos cítricos y del Sahara.

Otras recomendaciones de la misión de estudio

La misión de ISNAR recomendó cambios fundamentales en el sistema de investigación que fueron aprobados por INRA y por las más altas autoridades del Gobierno de Marruecos.

Los cambios propuestos indican el alcance y naturaleza de las recomendaciones formuladas por los equipos de ISNAR.

Entre estos, se podrían citar:

- Un servicio de investigación con una estructura de organización más funcional, merced a la drástica reducción de la red de investigación de 68 a 26 estaciones experimentales y la sustitución de varias estaciones y granjas experimentales por “sitios de experimentación”, más flexibles y menos costosos, dentro de la comunidad agrícola;

- la transferencia de todas las actividades ajenas a la investigación, como el programa de multiplicación de semillas del INRA, a otras dependencias gubernamentales y privadas;
- modificación de las condiciones del personal de investigación.

Es admirable la rapidez con que se aprobaron y empezaron a ejecutar estas recomendaciones de cambios estructurales, institucionales y administrativos que exigían decisiones políticas por parte del gobierno.

PROAGRO, estudio del papel de la investigación privada en América Latina

Recientemente, el sector privado se ha incorporado más activamente al campo de la investigación agrícola en América Latina, factor que ha fomentado el desarrollo de institutos nacionales de investigación agrícola convirtiéndolos, en los últimos 20 ó 25 años, en fuente de la mayor parte de los conocimientos técnicos en esta región del mundo.

La participación del sector privado en la investigación agrícola ha cambiado el funcionamiento de los institutos nacionales de investigación. Tanto éstos como ISNAR deben comprender claramente el papel del sector privado en la investigación agrícola y en el proceso de generación de tecnología, así como el efecto que pueda tener en el trabajo de ISNAR en América Latina y en otras regiones del mundo.

Estos fueron los motivos que impulsaron a ISNAR a participar en el Proyecto sobre la Organización de la Investigación Agropecuaria en América Latina (PROAGRO). El Proyecto es una empresa conjunta entre ISNAR, que actúa como organismo ejecutivo; el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID), que proporciona el respaldo financiero; y una serie de instituciones latinoamericanas de investigación: CISEA de Argentina, la Universidad de Campinas en Brasil,

FLACSO en Ecuador e IESA en Venezuela, que realizaron la investigación a nivel nacional.

La estrategia y enfoque generales de la investigación consistieron en desarrollar una serie de estudios de casos que ilustran la manera como el sector privado lleva a cabo la investigación agrícola, genera nueva tecnología y difunde esta información.

Como prueba de la variedad y el alcance de la investigación, los estudios de casos abarcan los principales cultivos pamperos, así como las industrias de semillas y maquinaria agrícola de Argentina; los cultivos alimenticios, el azúcar, y las industrias del alcohol, semillas, fertilizantes y maquinaria agrícola del estado brasileño de Sao Paulo; las industrias de aceite de palma, maíz, plátano y semillas de Ecuador; y el desarrollo institucional de la "Fundación Servicio al Agricultor" (FUSAGRI) en Venezuela. También se incluye un análisis de la industria latinoamericana de semillas desde el punto de vista multinacional.

A finales de 1984 los equipos de investigación estaban preparando informes generales a nivel nacional en relación con los temas siguientes:

- factores que condicionan la actuación del sector privado en el proceso de generación de tecnología;

- impacto del cambio tecnológico en los patrones de producción agrícola y agroindustrial, empleo y organización;
- incidencia de la investigación del sector privado en las instituciones públicas de investigación.

Las primeras versiones de los informes nacionales se discutieron en un segundo taller del Proyecto, celebrado en Buenos Aires, Argentina, en agosto de 1984. La última fase del proyecto, el análisis comparativo de los estudios por países, está prevista para el primer semestre de 1985, cuando se publicarán los resultados de la investigación.



Funcionarios de ISNAR con amplia experiencia en Latinoamérica discuten el proyecto PROAGRO, destinado a estudiar el papel de la investigación a cargo del sector privado en esta región.

Continuación de la estrecha colaboración con IFARD

La Federación Internacional de Sistemas de Investigación Agrícola para el Desarrollo (IFARD) es el foro donde los dirigentes de los sistemas nacionales de investigación agrícola pueden intercambiar ideas y experiencias entre sí y con la comunidad internacional de donantes y científicos.

Los miembros principales de la Federación son los dirigentes de sistemas nacionales y asociaciones regionales, con algunos representantes de los IARC. IFARD tiene tres secretarías regionales: en Latinoamérica, Asia y Africa.

En 1983, ISNAR e IFARD firmaron un memorándum de entendimiento que estableció una sólida y continua cooperación entre ambas organizaciones, por medio de la cual ISNAR tiene la oportunidad de interactuar con los dirigentes nacionales sobre aspectos del desarrollo de los servicios de investigación agrícola.

Algunos NARS han adquirido una habilidad especial para aprovechar al máximo los resultados de sus investigaciones y han podido comprobar el positivo impacto que ello produce en el ambiente político. A través de IFARD los dirigentes de los NARS pueden compartir este tipo de experiencias con sus colegas de otros sistemas nacionales.

La labor de ISNAR y los objetivos de IFARD se complementan plenamente y se manifiestan en varias formas, una de ellas, el patrocinio conjunto de reuniones y seminarios regionales.

Funcionarios de IFARD, representantes de todas las regiones del mundo, se reúnen en la sede de ISNAR.



Ejemplos de una continua cooperación de ISNAR con otros países



Africa

Solicitud de Zimbabwe para la preparación de un plan de capacitación

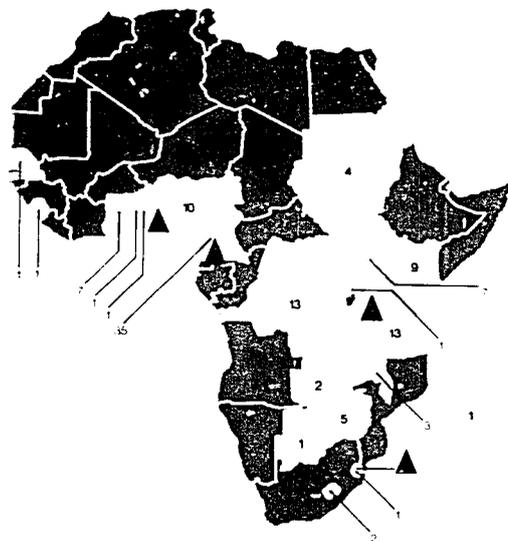
Como se mencionó anteriormente, las relaciones entre ISNAR y un país pueden iniciarse de distintas formas. En este caso, Zimbabwe había sido elegido como estudio de caso para examinar sus necesidades de capacitación en materia administrativa, dentro del marco del programa Cooperación para el Desarrollo en Africa (CDA). Los resultados del estudio le sirvieron a ISNAR para elaborar programas de capacitación en administración de la investigación agrícola.

Por esta interacción, Zimbabwe conoció el trabajo de ISNAR y pudo darse una idea de los servicios que ofrece. En agosto y septiembre de 1983, el mismo año del estudio, ISNAR recibió y aceptó la invitación para participar en el estudio anual de los proyectos de investigación y extensión del Ministerio de Agricultura y en el proyecto de investigación y extensión del Banco Mundial.

A principios de 1984, ISNAR recibió la solicitud de emprender un estudio y preparar un plan para atender las necesidades de capacitación en el Departamento de Investigación y Servicios Especializados (DR&SS). Esta tarea empezó en marzo/abril de 1984 y el informe y los planes de capacitación han sido aceptados por el DR&SS.

Algunos meses después, ISNAR recibió una nueva invitación para participar en el examen anual de la investigación, a la cual asistió y contribuyó con una presentación sobre el enfoque multidisciplinario de la investigación.

Se espera que las recomendaciones principales hechas por ISNAR se aprueben y que en 1985 se lleve a cabo el programa de capacitación en Zimbabwe.



ISNAR ha atendido las solicitudes de capacitación administrativa en Africa realizando cuatro talleres en la región. El mapa indica las localidades donde han tenido lugar los talleres de capacitación administrativa y el número de participantes procedentes de países al Sur del Sahara que han asistido a ellos.

(Página anterior) Funcionarios de ISNAR discuten las recomendaciones del plan de capacitación con el Director del Departamento de Investigación y Servicios Especializados de Zimbabwe.

La ayuda de otros centros internacionales de investigación agrícola (IARC) para fortalecer el sistema de investigación de Somalia

Un gran número de instituciones trabaja en el fortalecimiento del sistema de investigación agrícola de Somalia. Basado en estudios y análisis realizados en 1983, ISNAR pidió, en 1984, el concurso de colegas pertenecientes a varios IARC y universidades estadounidenses para ayudar a los somalíes a planificar nuevos programas de investigación sobre ganadería y manejo de aguas de regadío y variar el programa de investigación sobre cultivos y suelos. He aquí algunos de los logros de ISNAR en su papel de intermediario:

- Funcionarios del IITA ayudaron a proyectar las instalaciones de la estación experimental de los principales cultivos.
- Funcionarios del ILCA, trabajando conjuntamente con los profesores de la Universidad de California-Davis, ayudaron a preparar el programa de investigación ganadera.
- Un profesor de la Universidad Estatal de Colorado colaboró en la planeación de la investigación sobre manejo de recursos hidráulicos.
- Científicos del CIMMYT y el ICRISAT, en colaboración con funcionarios de la FAO, ayudaron a reorientar los programas de investigación de cultivos.
- Tres somalíes participaron en el programa de capacitación sobre el maíz que celebró el CIMMYT a mediados de 1984.
- Se recurrió a un consultor privado para ayudar a los dirigentes de investigación somalíes a examinar las cuestiones económicas.
- ISNAR prestó su ayuda en el desarrollo de la administración de personal y en la planeación de la investigación desde el punto de vista de las técnicas agrícolas.

Apoyo a los científicos somalíes

En todas estas actividades se hizo hincapié en que los consultores ayudaran a los científicos y directivos somalíes a planificar su propio programa de investigación. El resultado ha sido un plan que abarca: la orientación y el ritmo de cada actividad de investigación, módicos cambios en la administración del programa, la edificación de las instalaciones básicas, el traslado al país de personal técnico extranjero para reemplazar a los somalíes mientras éstos se capacitan y un plazo de 20 años para desarrollar el personal de investigación. Somalia espera que durante 1986 el programa ya tenga financiación y esté en marcha.

Nombramiento de un funcionario de ISNAR en Madagascar

A petición del Ministerio de Agricultura, ISNAR nombró a un funcionario para trabajar con el Centro Nacional de Investigación Aplicada al Desarrollo Rural de Madagascar (FOFIFA). Este funcionario ayudará al Ministerio a ejecutar las recomendaciones encaminadas a mejorar el programa de investigación y la planificación de programas, de conformidad con lo acordado entre el Ministerio de Agricultura e ISNAR.

El nombramiento de este asesor y los trámites para asegurar una continua relación entrañaron una serie de intensas consultas y coordinación con otras organizaciones. He aquí la evolución del proceso.

Petición de envío de un funcionario de ISNAR

A principios de 1983 se recibió la solicitud inicial y en junio de ese año un representante de ISNAR visitó Madagascar para determinar las funciones del asesor y celebrar conversaciones preliminares con las autoridades de Madagascar, en relación con el acuerdo protocolar para continuar las actividades.

En octubre, un representante de ISNAR hizo una nueva visita al país para tratar, dentro del contexto de un programa más extenso, ciertos aspectos de su participación, como por ejemplo, su intervención en las actividades relacionadas con el programa de cooperación entre el IRRI y Madagascar sobre investigación del arroz, conversaciones con funcionarios del Banco Mundial interesados en atender la solicitud de ayuda de Madagascar para rehabilitar su sistema de investigación y una reunión con funcionarios del Ministerio de Agricultura y el nuevo Ministro de Investigación Científica y Técnica para el Desarrollo.

En estas reuniones con las autoridades malgaches se volvieron a discutir las recomendaciones de ISNAR a raíz del examen y análisis de FOFIFA. A principios de 1984, tras consultas con autoridades del gobierno de Madagascar, ISNAR designó un funcionario que inició sus actividades a mediados de 1984

Desarrollo de una continua relación

A las visitas de ISNAR a Madagascar se ha sumado la participación de las autoridades malgaches en actividades en la sede de ISNAR. En septiembre de 1984, el Director de Planificación y Coordinación del Ministerio de Investigación de Madagascar y un miembro de la Junta de FOFIFA hicieron una visita de trabajo y, posteriormente, el Director General de FOFIFA asistió a un seminario en ISNAR, ocasión que se aprovechó para estrechar las relaciones entre la institución y el país.

Madagascar ha logrado mejorar sus sistemas de administración creando departamentos orientados hacia la solución de problemas de los productos básicos; reorganizando sus consejos administrativos; reduciendo el número de estaciones experimentales; estableciendo una base de información científica y diversificando e incrementando la asistencia técnica extranjera.

Para el futuro, ISNAR y Madagascar están preparando un programa nacional a cinco años para desarrollar aún más los servicios de asesoramiento en materia de planificación, programación y evaluación de la investigación. Hay planes también para computarizar en la sede de ISNAR la programación de la investigación agrícola de Madagascar y organizar y llevar a cabo

investigación desde la perspectiva de los sistemas de producción agrícola.

En su papel de intermediario, ISNAR está ayudando a Madagascar a ponerse en contacto con posibles donantes para llevar a cabo sus planes de capacitación e investigación. El país busca aumentar y diversificar la ayuda que recibe para poder definir con mayor libertad sus objetivos y prioridades de investigación.

Funcionarios de alto nivel examinan el sistema de Zaire

Como prueba del serio compromiso para restablecer la capacidad y calidad del otrora renombrado sistema de investigación agrícola de Zaire, se reunieron los más notables asesores para que participaran con los funcionarios claves del gobierno en un estudio del sistema. Era evidente que sin un consenso sobre la estructura del sistema a este alto nivel no sería posible su rehabilitación.

Un equipo de ISNAR trabaja con el grupo de estudio

Parte de los fondos para llevar a cabo el estudio, del que se esperaba resultaran las recomendaciones para reorganizar y reestructurar el sistema, provino de un proyecto de USAID.

La propuesta contenía dos elementos claves. El primero consistía en que un grupo de estudio zaireño, y no extranjero, realizara la investigación. El segundo era que una institución neutral de carácter internacional asesorara y apoyara al grupo nacional de estudio. ISNAR, en virtud de su mandato, resultó ser la organización idónea para desempeñar tal papel y recibió

la invitación para que integrara el equipo que colaborara con el grupo de trabajo.

En enero de 1984, el gobierno de Zaire pidió a ISNAR su asistencia y se convino una visita para discutir con los funcionarios zaireños claves la forma como se concebía el estudio, cómo se llevaría a cabo y cuáles serían los términos de la ayuda de ISNAR.

Es ya sabido en ISNAR que para lograr una activa interacción durante el estudio y el debate de las recomendaciones, y a fin de crear una sólida y continua relación, es indispensable establecer desde un principio una estrecha colaboración con los funcionarios de un país. Igualmente, para que se produzca un cambio significativo en cualquier sistema nacional de investigación, es necesario que las altas esferas gubernamentales encargadas de tomar las decisiones participen y se sientan comprometidas con el estudio.

Se acordó que un grupo nacional realizaría el estudio. El grupo estaría compuesto por altas autoridades zaireñas representativas de cargos claves del gobierno y presidido por el asesor de agricultura de la Oficina Presidencial. Cuatro grupos de trabajo estarían a su servicio para recopilar y analizar la información.

Elaboración de una síntesis

De la relación entre ISNAR y Zaire se deben destacar dos logros fundamentales: (1) establecimiento a un alto nivel del grupo nacional de estudio y (2) el carácter interdepartamental de su integración. Ambos factores ayudaron a obtener un consenso de sus recomendaciones, tanto en el aspecto político como en el de los programas.

El papel de ISNAR fue doble: en primer lugar, ayudar a los grupos de trabajo a elaborar las pautas para realizar el estudio y guiarlos en su trabajo y, en segundo lugar, participar con el grupo de estudio durante su tarea, realizar visitas conjuntas a los centros de investigación y trabajar con ellos en la elaboración de una síntesis que sería a la vez el informe. Una muestra de la estrecha relación que surgió fue la decisión del grupo de trabajo, por votación, de crear un "grupo ampliado de trabajo" en el que se invitó al equipo de ISNAR a participar en calidad de miembro con pleno derecho.

El informe, que estará listo a principios de 1985, describirá y analizará elementos fundamentales del sistema de investigación y en él figurarán las conclusiones y recomendaciones originadas de los análisis y debates para reforzar el sistema. Aunque éste no será un informe de ISNAR, sino del grupo de estudio zaireño, cabe

suponer que tanto las autoridades de Zaire como la comunidad de donantes solicitarán a ISNAR que continúe cooperando para implantar las recomendaciones.

Coordinación del trabajo con otros organismos en Burkina Faso

En el estudio y la relación que ISNAR mantiene con Burkina Faso se destacan dos factores singulares: (1) el estudio y análisis de su sistema de investigación agrícola, realizado en 1982 conjuntamente por tres organizaciones: ISNAR, FAO y el Banco Mundial y (2) un funcionario, con previa experiencia de trabajo en ISNAR, nombrado por el gobierno de Burkina Faso y financiado con préstamos del Banco Mundial para actuar como asesor técnico del director del sistema de investigación.

Recomendaciones del estudio

El estudio conjunto del sistema de Burkina Faso se inició el 30 de septiembre y terminó el 29 de octubre de 1982.

Tras recibir el visto bueno de las tres organizaciones, la versión final del informe fue preparada en ISNAR y enviada a la FAO a finales de marzo. Su distribución oficial tuvo lugar en agosto de 1983.

La recomendación principal del informe del estudio fue la de crear una unidad de planificación y programación dentro del sistema de investigación agrícola, el Instituto de Burkina Faso para la Investigación de la Agricultura y la

Zootecnia (IBRAZ). Esta unidad se encargaría de definir los programas nacionales según los objetivos prioritarios del gobierno y las necesidades de las comunidades agrícolas, con la participación de IBRAZ y de investigadores extranjeros trabajando en estrecha colaboración con los donantes y organismos de asistencia técnica en el país.

La importancia de los organismos donantes

Las recomendaciones y el informe elaborados por ISNAR, FAO y el Banco Mundial tuvieron muy en cuenta la importancia de los donantes y de organismos de asistencia técnica en el caso de Burkina Faso, país situado en la zona saheliana semiárida, tan gravemente afectada y a la cual tantos donantes han dedicado considerables recursos. La existencia de esta ayuda técnica y financiera obligó a que el primer paso en el establecimiento de la unidad de planificación y programación consistiera en reunir información confiable sobre los recursos disponibles. Para ello, los miembros de IBRAZ, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Ministerio de Enseñanza Superior e Investigación Científica realizaron un inventario de los recursos e instalaciones de investigación.

Posteriormente se celebró un taller a nivel nacional para analizar la posición actual y los objetivos principales para IBRAZ, con la participación de los dos ministerios, el IBRAZ y otros organismos relacionados, como el servicio de extensión. La unidad de programación de IBRAZ estableció los procedimientos para identificar los programas y se formaron comisiones encargadas de formular propuestas para determinar el contenido de cada uno de los principales programas.

Participación de todos los organismos

Estas propuestas fueron fruto del trabajo conjunto con todos los científicos extranjeros de organismos de asistencia técnica y agencias donantes internacionales presentes en Burkina Faso. En ellas se hacían constar los objetivos de cada programa, su justificación, recursos disponibles y necesarios, plan de acción y un plan de trabajo a cinco años.

Los doce programas se han incorporado al anteproyecto de un Plan Nacional de Investigación Agrícola (NARP) y abarcan: sistemas agrícolas en distintas regiones agro-climáticas; producción animal, suelos y aguas, teniendo en cuenta los problemas de fertilización; sorgo y mijo; algodón; arroz; cultivos de semillas oleaginosas; frutas y legumbres; leguminosas; tubérculos; maquinaria agrícola maíz.

Continuación de la cooperación

Entretanto se iban estrechando las relaciones entre las organizaciones que participaban más activamente en Burkina Faso para fortalecer su sistema de investigación agrícola. Durante la visita a ISNAR del coordinador del programa de IBRAZ y el asesor del Banco Mundial, con motivo del seminario a finales de octubre y principios de noviembre de 1984, se discutieron el avance de los trabajos y los resultados conseguidos en la preparación del NARP. También se trataron otros aspectos relacionados con la continuación de actividades del Banco e ISNAR en apoyo de IBRAZ.

Al estilo de un seminario internacional

ISNAR continúa colaborando con Burkina Faso en la preparación del proyecto del BARP y el proceso está contribuyendo a fortalecer la coordinación de los esfuerzos de investigación. Se han creado comisiones de programación para estudiar este anteproyecto en el país; esta actividad va tomando toda la apariencia de un seminario internacional, ya que allí intervendrán representantes de todos los donantes y programas de asistencia técnica presentes en el país, así como las autoridades encargadas de formular políticas y otros grupos importantes de Burkina Faso. Al hacer los reajustes al Plan que se presentará al Director del IBRAZ se tendrán en cuenta los comentarios de las comisiones.

Factores del progreso

El progreso realizado en Burkina Faso ha sido considerable. El compromiso político del gobierno de implantar las recomendaciones de la misión de estudio de ISNAR, FAO y el Banco Mundial es hoy aun más firme. Se ha preparado un plan nacional de investigación agrícola, elaborado por todos los trabajadores del ramo en el país, con la activa participación de los científicos extranjeros enviados por los organismos y donantes internacionales. La unidad de programación de IBRAZ ha

quedado encargado de servir como el mecanismo central de la administración de los programas de investigación agrícola, incluyendo coordinación y evaluación, lográndose así la integración a nivel nacional de todos los esfuerzos de investigación y desarrollo agrícola.

ISNAR ayuda a establecer vínculos y conseguir donantes para Rwanda

Forzada por las circunstancias, Rwanda ha dirigido su atención a mejorar su tecnología agrícola. Este es un pequeño país centroafricano cuya tierra está sometida a la presión ecológica de una población de casi 6 millones de habitantes que aumenta a

un desmesurado ritmo de 3,6 por ciento de crecimiento anual. La ruptura de múltiples vínculos con Bélgica, la acelerada explosión demográfica y la consiguiente presión sobre la tierra obligan al país a preocuparse por fortalecer su sistema de investigación agrícola.

Desde 1981 ISNAR colabora con Rwanda en este empeño. Esta asociación ilustra la manera como ISNAR forja y refuerza los vínculos con fuentes de ayuda externa, así como entre las instituciones nacionales y dentro de ellas.

El proceso empieza por un estudio

El proceso comienza con el estudio del sistema en sí. Durante el transcurso del estudio en Rwanda el equipo de ISNAR mantuvo conversaciones con más de 130 personas de unas 45 organizaciones presentes en el país. En este caso un seminario de una semana, celebrado poco después de concluido el estudio, contribuyó a crear una mayor conciencia y preocupación por la investigación. El seminario sirvió de encuentro a 108

La mujer a la derecha fue elegida por los investigadores para participar con otros agricultores en un proyecto experimental para ensayar los métodos de extensión en Rwanda.



residentes del país, entre quienes figuraban científicos y autoridades gubernamentales, 24 científicos representando nueve centros internacionales y diez representantes de otros institutos de investigación y organismos de desarrollo. Se presentaron unas 38 exposiciones técnicas relacionadas directamente con el país y hubo debate sobre los resultados del estudio.

Un importante fruto del estudio y seminario, así como de la continua relación entre ISNAR y el sistema, fue el establecimiento en algunos casos y la corroboración en otros, de los lazos del país con fuentes externas de tecnología, entre las que se cuentan varios IARC.

Adaptación de los proyectos a los objetivos

El fortalecimiento del sistema nacional de investigación agrícola de Rwanda ha mejorado notablemente los esfuerzos de integración. Un proyecto que había eludido todo contacto con el sistema nacional y estaba a punto de suspenderse seguirá en marcha y quedará integrado en el sistema nacional. Otro proyecto distinto también ha encontrado cabida en él. El hecho es que cuando un sistema nacional carece de una buena organización y es por lo tanto ineficaz, los proyectos de desarrollo con frecuencia procuran soslayarlo. El resultado final suele ser una mezcla de proyectos

y un derroche de recursos. En cambio, un sistema nacional bien organizado con unos objetivos bien definidos está en capacidad de negociar con firmeza con los organismos de desarrollo y adaptar los proyectos a las prioridades del país.

Otro aspecto importante de esta continua colaboración de ISNAR con Rwanda es la ayuda que ISNAR está prestando en la preparación de proyectos, con miras a obtener fondos de IDA para la propuesta del Proyecto de Investigación Agrícola del país. En este sentido han tenido lugar intensas discusiones sobre planes y otros temas relacionados con el fortalecimiento del sistema de investigación.

Desarrollo de recursos humanos

ISNAR ayuda también en la contratación de personal y en Rwanda ISNAR participó activamente para localizar a la persona que dirigiría la sección de administración y finanzas del Instituto de Ciencias Agrícolas de Rwanda (ISAR).

El gobierno de Rwanda ha realizado un gran esfuerzo en materia de personal: entre 1983 y 1984, se han contratado catorce rwandeses para el sistema de investigación. Si a éstos se suman los nueve extranjeros de cuatro programas bajo IITA, CIAT, USAID y el gobierno suizo, significa que en menos de dos años casi se

ha duplicado el personal de investigación.

En colaboración con ISNAP, Rwanda sigue estudiando la manera de fortalecer sus recursos humanos. Para un futuro próximo, se prevé la capacitación a corto plazo de personal científico y técnico a alto nivel, como parte de la primera fase del proyecto financiado por el Banco Mundial. La capacitación agrícola a largo plazo, orientada hacia la investigación de los sistemas de explotación agrícola, se llevará a cabo con ayuda de USAID. La aplicación del plan a diez años recomendado por ISNAR para el desarrollo de los recursos humanos está prevista con ligeros reajustes, para la segunda fase del plan respaldado por IDA.

Programas mejor formulados

ISAR también ha avanzado mucho en sus esfuerzos por mejorar los mecanismos para elaborar programas de investigación. Desde 1984, el programa se formula sobre la base de extensos debates entre el personal de finanzas y el de programación y están disponibles para las consultas pertinentes el asesor de planificación y programación y otros funcionarios de ISAR. Este sistema, más eficaz, sustituye la antigua práctica que consistía simplemente en compilar los programas de cada investigador.

En 1982, cuando se preparaba una propuesta para el Banco Mundial, ISNAR desarrolló con el personal agrícola de ISAR un procedimiento para la preparación de programas y presupuestos, el cual se ha venido perfeccionando y se encuentra a la

disposición de otros departamentos. También está previsto que a partir de 1985 se empezarán a aplicar con más rigor los principios acordados con respecto a la programación y presupuesto.



Los agricultores de Rwanda ensayaron estas papas semilla dentro del marco del Programa Nacional de Mejoramiento de la Papa.

Primer seminario nacional de capacitación en Camerún

Inicialmente, la misión de ISNAR a Camerún se proponía simplemente realizar una encuesta sobre las necesidades en materia de capacitación en administración. Sin embargo, el ministerio respectivo le pidió al equipo abordar aspectos administrativos más amplios, aclarando que posteriormente esperaba una acción concreta a nivel nacional y el propio ministerio siguió muy de cerca el proceso del estudio. El informe de la misión se publicó en francés e inglés (Camerún es país bilingüe) en calidad de informe oficial de ISNAR al Gobierno de Camerún.

El informe comprendía recomendaciones detalladas para definir una estrategia y programa de capacitación a largo plazo que se pudiera integrar a las operaciones administrativas de los institutos de investigación y su entidad superior, el Ministerio de Enseñanza Superior e Investigación Técnica (MESRES).

Desarrollo de un programa de capacitación

Camerún actuó rápidamente para poner en práctica algunas de las recomendaciones, celebrándose el primer seminario de

capacitación MESRES/ISNAR a finales de septiembre y principios de octubre de 1984, apenas tres meses después de aprobado el informe. Participaron un total de 34 personas entre administradores, directores, investigadores, técnicos y observadores de otras instituciones nacionales.

Como resultado de este seminario y del gran interés por capacitar a su propio personal de investigación, el Gobierno de Camerún solicitó la colaboración de ISNAR en el desarrollo de un programa de capacitación a largo plazo. Ya se han formulado planes detallados para 1985 y 1986 y se está buscando el concurso de los donantes para asegurar su financiación.

Los cursillistas se convierten en maestros

El seminario de capacitación administrativa de Camerún fue el primero que ISNAR organizó a nivel nacional, indicando con este hecho el lugar primordial que concede a la administración de personal en su lista de prioridades relacionadas con la gestión de la investigación. Camerún está haciendo todo lo posible para que los programas de capacitación se lleven a cabo en el país y reducir así los costos; con este fin ha destacado a sus propios funcionarios para que sirvan como maestros.

ISNAR está aprovechando la experiencia adquirida en el seminario de Camerún para proyectar seminarios en otros países. Por ejemplo, teniendo en cuenta las distintas categorías de los participantes en este primer seminario nacional, ISNAR ha podido identificar necesidades específicas de capacitación con grupos diferentes de personal en un sistema de investigación.

ISNAR y Sudán planifican y desarrollan un programa de capacitación

Ante el interés manifestado por Sudán de capacitar su personal en el campo administrativo, ISNAR invitó a representantes de la Corporación para la Investigación Agrícola (ARC) al seminario ISNAR/ESAMI, celebrado en julio de 1983 en Arusha, Tanzania. El director adjunto y otros dos funcionarios de alto nivel participaron en el seminario.

El éxito de este seminario animó a ARC a recurrir de nuevo a ISNAR para que le ayudara a desarrollar su propio programa de capacitación administrativa. ISNAR vió la posibilidad de incluir a Sudán en la encuesta sobre necesidades en el campo de capacitación administrativa en África, patrocinado por el CIDA. El ARC aceptó y pidió que la encuesta prestara particular atención al fortalecimiento de su administración teniendo en cuenta la falta de recursos.

Sugerencias de mejoramiento

El equipo que realizó la encuesta analizó las distintas funciones administrativas del ARC y formuló sugerencias para mejorar su administración: a corto plazo, efectuando cambios fundamentales en los procedimientos y, a largo plazo, implantando un programa de capacitación administrativa para las distintas categorías de funcionarios del ARC.

El Banco Mundial, que en esos momentos preparaba con Sudán un proyecto de investigación, educación y extensión agrícola en las zonas de regadío, tomó nota del informe y conclusiones de ISNAR, por lo cual es posible que el componente del proyecto relativo a administración sea aumentado.

La Costa de Marfil se plantea objetivos a corto y a largo plazo

Las recomendaciones del estudio de ISNAR en Costa de Marfil abarcaron objetivos a corto y a largo plazo. Entre los primeros figuran la creación de dos institutos regionales de investigación agrícola encargados de programar y coordinar todas las actividades científicas relacionadas con problemas específicos de desarrollo regional. A largo plazo se persigue la creación de una institución nacional de investigación agrícola capaz de absorber todas las entidades o institutos extranjeros en este campo.

Las cosechas de exportación se benefician de la investigación

En Costa de Marfil, la mayor parte de la investigación agrícola está a cargo de grupos de institutos de investigación relativamente autónomos, muchos de ellos patrocinados por organizaciones extranjeras bilaterales o internacionales. Gran parte de la investigación se hace en una serie de pequeños institutos y laboratorios agrícolas orientados a servir los cultivos industriales y de exportación.

País en transición

La Costa de Marfil es un país en plena transición. La agricultura está dominada económicamente por las exportaciones de cacao, madera y café, las cuales durante los años 60 registraron un rápido aumento y a finales de los 70 empezaron a estabilizarse pero, recientemente, la disminución de la relación entre producción agrícola por habitante ha llamado la atención sobre la necesidad de mejorar la tecnología para incrementar la producción de alimentos.

En septiembre de 1984 ISNAR recibió una solicitud para participar en una misión exploratoria financiada por el Banco Mundial en beneficio del sistema de investigación agrícola. ISNAR continuará colaborando con Costa de Marfil para fortalecer su sistema.

Malawi aplica la mayoría de las recomendaciones sobre investigación

A pesar de que ha habido poco contacto entre ISNAR y Malawi desde la misión de estudio de 1982, casi todas las recomendaciones del informe de la misión se han puesto en práctica.

ISNAR mantiene su interés en Malawi y en el progreso del programa que ha sido financiado por USAID y otra institución.

ISNAR participa en una misión de evaluación en Chipre

En julio de 1984 un funcionario de ISNAR, como miembro de un equipo del Banco Mundial, participó en una misión de evaluación para examinar el programa de investigación y extensión de la producción agrícola en Chipre. ISNAR contribuyó al debate de los temas más importantes y a la preparación de proyectos, ayudando de manera especial a analizar las necesidades de personal adicional en los sistemas de investigación y extensión, sobre los cuales preparó documentos básicos.

El Banco Mundial había financiado con anterioridad el desarrollo de infraestructuras para extender la agricultura de regadío y ahora estaba dispuesto a apoyar un proyecto destinado a fortalecer los servicios chipriotas de investigación y extensión. Esta tarea caía dentro del mandato de ISNAR, de ahí que pudo aportar su experiencia en este proceso.

Los resultados de la investigación a disposición de los agricultores

En el estudio de los vínculos entre la investigación y la extensión se propuso la creación de un Consejo de Investigación y Extensión Agrícola para acelerar la divulgación de los resultados y recomendaciones entre los agricultores.

Asia

Colaboración con un pequeño país: Fiji

ISNAR ha observado que en algunos pequeños países que tienen un cultivo de exportación rentable y una empresa autónoma paraestatal dedicada por completo a investigar este producto, esta investigación puede rendir ingentes beneficios. Cabría suponer que este alto rendimiento convencería a los funcionarios encargados de tomar decisiones políticas sobre lo efectivo que resulta invertir en investigación, lo que a su vez garantizaría la sólida financiación del sistema nacional de investigación agrícola. Pero no siempre es así. En realidad el éxito obtenido con un cultivo de exportación altamente rentable puede desviar la atención de la investigación de cultivos alimenticios.

Beneficios de la investigación sobre la caña de azúcar

La experiencia y observaciones que ISNAR ha podido hacer en Fiji son interesantes. Este país es un importante exportador de azúcar y se ha beneficiado inmensamente de la excelente investigación sobre la caña de azúcar realizada allí y en el extranjero. Una organización paraestatal se encarga de la investigación nacional, la Corporación de Fiji para el Azúcar. Aunque gran parte de la investigación básica ha sido obra de otros

países, en Fiji se ha seguido muy de cerca y se ha adaptado y utilizado.

Reconocimiento del valor de la investigación

El estudio de ISNAR sobre investigación agrícola en Fiji, realizado en julio de 1982, reveló que para levantar la moral del servicio de investigación e infundirle confianza, era necesario crear una nueva conciencia en el país entre las autoridades encargadas de tomar decisiones políticas al respecto.

ISNAR sabía que estos objetivos no se lograban en corto tiempo ni se podían imponer desde fuera. Era necesario plantear una estrategia a largo plazo, haciendo énfasis especial en la idea de trabajar con los encargados de la investigación agrícola y no a su servicio.

En 1984 surgió la oportunidad, como resultado de una recomendación derivada del estudio inicial del sistema de Fiji hecho a mediados de 1982. El equipo de ISNAR no halló fallas fundamentales en la estructura del Departamento de Investigación y sus recomendaciones versaron más bien sobre la manera de consolidar y mejorar el funcionamiento de los servicios de investigación.

El equipo sí notó la necesidad de que el



La industria azucarera paraestatal de Fiji se ha beneficiado enormemente de la excelente investigación realizada dentro y fuera del país.

departamento proyectara una mejor imagen ante las autoridades gubernamentales y despertara un mayor interés en él por parte de sus usuarios: los agricultores, el personal de extensión y los distintos organismos de desarrollo del gobierno. Para marcarle un nuevo rumbo y crearle nuevos objetivos, se instó al Departamento de Investigación a ponerse en contacto con esos grupos en el momento de elaborar un nuevo plan de investigación a mediano y largo plazo.

Actividades en planificación de la investigación

La oportunidad de seguir trabajando con los fijianos surgió en 1983, cuando el país solicitó el concurso de ISNAR en la preparación de un plan de investigación, como lo había recomendado el equipo de la misión, e ISNAR respondió proponiéndoles un esfuerzo conjunto de planificación.

La coparticipación en el estudio garantizaría una intervención más intensa de los fijianos en el proceso de planificación de la investigación. De ese modo el plan, una vez terminado, contaría con su respaldo, al tiempo que ellos habrían adquirido un mejor entendimiento de las técnicas que se emplean para establecer prioridades y desarrollar programas.

Durante el trabajo que se llevó a cabo en 1984, ISNAR hizo especial énfasis en la importancia de la investigación en el proceso de desarrollo y en el compromiso gubernamental. Funcionarios en altos cargos del gobierno fueron llamados a intervenir en el proceso. El Ministerio de Industrias Primarias organizó un equipo de estudio integrado por la mayoría de los

jefes de departamentos del Ministerio de Agricultura y otras importantes autoridades de distintos ministerios, para colaborar con los funcionarios de ISNAR. También se propiciaron diversas conversaciones con altos funcionarios del gobierno sobre la naturaleza del plan de investigación y el apoyo que se esperaba de ellos.

El Plan de Investigación de Fiji, fruto de esta labor conjunta, examina la política agraria del país, esboza los motivos en los que se basan los programas y proyectos de investigación propuestos, detalla su contenido, contempla las necesidades de personal e infraestructura material y ofrece proyecciones presupuestarias para el quinquenio 1984-1989.

Impacto de la obra de ISNAR

Es pronto todavía para evaluar el impacto total de la labor de ISNAR con los fijianos. Ya se aprecian resultados sumamente satisfactorios como consecuencia de una mejor comunicación entre la investigación y la extensión. En el Ministerio de Industrias Primarias se tiene en más alta estima el papel que desempeña la investigación agrícola. Un gran número de altos funcionarios del gobierno ha mostrado un notable interés por el estudio de ISNAR, lo que ha contribuido a crear un entorno político más propicio para la investigación agrícola en el país. El servicio

de investigación está multiplicando sus iniciativas y los científicos del Departamento de Investigación están ahora más actualizados en las técnicas y procedimientos para la planificación de programas y proyectos por su experiencia de trabajo con el equipo de ISNAR.

El Plan de Investigación de Fiji está ayudando a encauzar los recursos científicos disponibles hacia programas de investigación bien diseñados con una perspectiva a largo plazo; perspectiva que también dirige para el nuevo programa de capacitación para científicos que se está proyectando.

Indonesia aumenta su capacidad de evaluación

Entre los países con los que ISNAR se ha asociado, Indonesia destaca por tener uno de los sistemas nacionales de investigación agrícola más avanzados. Con la cooperación de ISNAR, el país está creando su propio organismo de evaluación y control para integrarlo en la estructura de organización del sistema de investigación. Este es un paso normal en el proceso de colaboración entre ISNAR y la Agencia para la Investigación y el Desarrollo Agrícola de Indonesia (AARD).

El desarrollo de la asociación

Las actividades de ISNAR en Indonesia comenzaron en agosto de 1981, con un estudio detallado del progreso alcanzado durante los cinco primeros años de funcionamiento de AARD. El grupo de estudio formuló recomendaciones sobre la posible reorientación de prioridades, programas, estructura de la organización, asignación de recursos, y ayuda externa en los próximos cinco años. Una vez debatidos los resultados del estudio, el AARD pidió la cooperación de ISNAR para que, a través de una continua relación, le ayudara a ejecutar algunas de las recomendaciones.

Los trabajadores preparan las plántulas de árboles para su distribución, en la tarea de reforestación en Fiji.



El AARD solicitó la cooperación de ISNAR en la elaboración de una propuesta para conseguir un tercer préstamo del Banco Mundial con destino a la investigación agrícola. Los préstamos anteriores, que habían ayudado al AARD a montar y desarrollar su red de estaciones experimentales, habían sido definidos y elaborados en casi todos sus aspectos por el Banco. A finales de 1981 el AARD ya se sentía suficientemente capacitado para desarrollar la tercera propuesta de préstamo, con algún apoyo de ISNAR. En la propuesta se plasmaron muchas de las recomendaciones derivadas del estudio. El director del AARD quería estar seguro de que el préstamo reflejara las futuras prioridades de Indonesia.

ISNAR trabajó conjuntamente con AARD en la elaboración de una metodología para preparar una propuesta de préstamo detallada, basada en un conjunto general de procedimientos. Una vez elaborada la propuesta y aprobada por el ministerio encargado de la planificación, Indonesia la presentó en 1984 al Banco Mundial. La propuesta refleja las conclusiones del estudio de ISNAR y la parte de su mandato que insta al ISNAR a apoyar 'a los dirigentes nacionales a determinar cuáles son las necesidades que se podrían atender a través de la ayuda externa'.

AARD solicita un apoyo continuo

El AARD le solicitó a ISNAR que continuara brindándole su cooperación para desarrollar una unidad central de evaluación y control, organismo que ya estaba previsto en el segundo préstamo del Banco Mundial como parte integrante de la estructura de organización del AARD. Posteriormente, el Banco Mundial también instó a ISNAR a colaborar con el AARD en el desarrollo de esta unidad.

La solicitud coincide con un trabajo de evaluación de ISNAR

Tras nuevas conversaciones, en octubre de 1983 ISNAR empezó a trabajar con el AARD para desarrollar, aplicar y someter a prueba una metodología de evaluación apropiada. La tarea encajaba perfectamente con una actividad que ISNAR tenía en marcha: la preparación de un manual de técnicas de evaluación. Una vez terminado el manual, se adaptó a la estructura y circunstancias particulares del AARD y se utilizó en Indonesia.

El AARD y el Banco Mundial acordaron que en un plazo de tres años habrían de desarrollarse nueve estudios similares al anterior. Los estudios abarcarían toda la gama de actividades del AARD y tendrían la estructura e informes semejantes, de manera que sus conclusiones también sirvieran para actualizar el estudio AARD/ISNAR de 1981.

Los tres primeros estudios de subsectores terminaron en 1984: en febrero la investigación sobre horticultura, en julio la del cultivo de 'palawija' (cultivos de productos alimenticios con excepción del arroz) y en noviembre sobre pesquería.

Los estudios fueron realizados por equipos de asesores internos y externos nombrados por el AARD, de acuerdo con el personal del Servicio Internacional para el

Desarrollo Agrícola (IADS) e ISNAR (este último proporciona una de las secretarías conjuntas del estudio y prepara y publica los informes en nombre del AARD). Entre los asesores externos figuraban científicos indonesios ajenos al AARD y

especialistas extranjeros, de preferencia procedentes de los centros internacionales de investigación agrícola y principales donantes, a fin de que estas organizaciones intervinieran también en el análisis.

El arroz es la cosecha principal de Indonesia y el programa de investigación del AARD le dedica una atención privilegiada. Esta es una escena típica del campo indonesio.



AARD aumenta su liderazgo en la evaluación de sus programas

Durante la fase preparatoria de las investigaciones sobre 'palawija' y pesquería, los científicos del AARD prepararon resúmenes de la descripción completa del trabajo para que sirvieran como punto de partida de ambos estudios. El Banco para el Desarrollo de Asia utilizó el estudio sobre horticultura y el Banco Mundial el de 'palawija', en el momento de considerar las solicitudes de préstamo. El informe del estudio sobre 'palawija' sirvió también al AARD y a USAID en la preparación de una nueva solicitud de préstamo destinado a la investigación agrícola. Cuando se estaba haciendo la evaluación de pesquería, una misión de USAID se encontraba en Indonesia estudiando la posibilidad de conseguir donaciones para este sector y las dos misiones mantuvieron contactos positivos.

Personal del AVRDC, el CIMMYT, y antiguos funcionarios del ICLARM han colaborado también con los grupos de estudio. Los principales donantes vinculados con la investigación agrícola en Indonesia siguen muy de cerca el proceso de evaluación. El BIRF ha manifestado su interés en incluir este proceso de

evaluación en su tercer préstamo y tiene una opinión positiva respecto al progreso alcanzado por el AARD en materia de evaluación.

Indonesia comparte su experiencia

Indonesia comparte su experiencia en el campo de la evaluación con otros NARS. El director general del Consejo de Bangladesh para la Investigación Agrícola (BARC), quien había visitado a la misión de evaluación sobre horticultura, invitó al director del AARD y a un asesor de ISNAR a hacer presentaciones en un taller regional sobre evaluación, organizado por ISNAR en la sede del BARC.

Desarrollo de un estudio conjunto en Sri Lanka

En Sri Lanka se invitó a ISNAR a formar parte del equipo nacional encargado de examinar y analizar el sistema de investigación agrícola. La tarea no era fácil, ya que la responsabilidad del desarrollo agrícola del país recae en diez ministerios. En siete de ellos existen instituciones de investigación, al igual que en la Oficina Presidencial.

En abril de 1983, como parte de la planificación de la inversión futura, las secretarías de los ministerios encargados de la agricultura celebraron una reunión destinada a desarrollar una Estrategia Nacional de Agricultura, Alimentación y Nutrición que abarcara también la investigación. Como uno de los grupos de estudio, se estableció un Grupo Especial de Investigación Agrícola (ARG), para realizar las labores de estrategia y planificación. Se está contemplando un importante fortalecimiento del sistema de investigación, con la posible financiación del Banco Mundial, pero antes es preciso que Sri Lanka tome ciertas decisiones en relación con su sistema de investigación, lo cual no es fácil.

Se solicita la asistencia de ISNAR

En agosto de 1983, Sri Lanka solicitó el apoyo de ISNAR para realizar conjuntamente un estudio y análisis del sistema de investigación en colaboración con el ARG. En noviembre, una misión de ISNAR, compuesta por seis personas, permaneció tres semanas y media en el país trabajando con una subcomisión de este grupo.

En enero de 1984, ISNAR examinó sus conclusiones con la subcomisión del ARG y les preparó un resumen para que lo utilizaran con el Banco Mundial y otros grupos gubernamentales. En marzo, con la participación del ARG en pleno, se examinó el anteproyecto del informe conjunto, remitiéndose sus enmiendas a la subcomisión. En abril, el informe fue utilizado por una misión preparatoria del Banco Mundial. En junio, ISNAR envió la versión final corregida del documento al Gobierno de Sri Lanka.

A finales del año se calculaba que la preparación del proyecto del Banco Mundial tendría lugar a principios de 1985. Las conclusiones del informe conjunto parecían contar con una amplia base de apoyo, pero el informe en sí todavía no había sido aprobado porque se habían demorado los debates sobre la Estrategia Nacional de Agricultura, Alimentación y

Nutrición y los aspectos afines a la investigación forman parte de esta estrategia global.

Decisiones complejas

Lo anterior demuestra que las decisiones sobre los medios de fortalecer un sistema nacional de investigación son, con frecuencia, parte de un complejo proceso. Pueden entrañar cambios de la estructura gubernamental, conllevar ideas nuevas contrarias a la manera tradicional de hacer las cosas y su modificación o aceptación requieren cierto tiempo. ISNAR llegó a la conclusión de que los componentes del sistema de investigación de Sri Lanka funcionan relativamente bien, a pesar de estar divididos entre numerosos ministerios. Sin embargo, se acusa una urgente necesidad de contar con un organismo coordinador que se encargue de formular las políticas y prioridades de investigación agrícola a nivel nacional y de destacar debidamente los grandes problemas que exigen un planteamiento de investigación interministerial.

A juicio de ISNAR, los fondos de operación disponibles por cada científico investigador en Sri Lanka son extraordinariamente bajos comparados con los de otros países similares. Es un problema que merece pronta atención a fin de brindar a los científicos bien preparados el apoyo que necesitan para cumplir mejor su importante labor.

Investigación sobre recursos humanos

En septiembre y octubre de 1984, Sri Lanka fue uno de los tres países que se incluyeron en el proyecto de ISNAR sobre investigación de recursos humanos, lo cual dió lugar a cuatro semanas de entrevistas y recolección de datos en un gran número de instituciones de investigación. El informe de ISNAR a Sri Lanka hará hincapié en cuestiones trascendentales que habrá que tener en cuenta al momento de formular y ejecutar el programa de capacitación más amplio que se va a proponer como parte del proyecto para el cual está previsto solicitar un préstamo del Banco Mundial.

Papúa Nueva Guinea aplica las recomendaciones de ISNAR

El estudio que ISNAR realizó en 1982 sobre un importante sector del programa de investigación de cultivos de Papúa Nueva Guinea tuvo como base una firme propuesta de financiación del BIRF. En abril de 1983 el gobierno aprobó muchas de las recomendaciones del informe, incorporándolas en el Proyecto de Servicios de Apoyo para la Agricultura.

Creación de grupos multidisciplinarios

Varios de los cambios recomendados, que requerían un importante giro en la estrategia y el concepto de la investigación agrícola, se están llevando a cabo. Tras muchos debates y dificultades, el Departamento de Investigación sobre Cultivos está en proceso de una importante reorganización. Una de las recomendaciones de ISNAR consistía en sustituir los pequeños departamentos disciplinarios por grupos multidisciplinarios

en función de productos básicos. En un departamento ya se han efectuado estos cambios y, a pesar de haberse frenado severamente la contratación de personal, se han asignado mayores recursos humanos.

Papúa Nueva Guinea ha presentado nuevas peticiones extraoficiales de ayuda, e ISNAR se dispone a continuar su asociación con el país a fin de fortalecer su programa de investigación de cultivos.

Escena típica durante un estudio de ISNAR: intercambio de opiniones entre los miembros del equipo en un momento del estudio de Papúa Nueva Guinea.



Los recursos humanos, tema central del trabajo en Tailandia

En 1983 el Real Gobierno Tailandés le solicitó a ISNAR asesoramiento para preparar las recomendaciones tendientes a establecer políticas que estimularan la participación de científicos y administradores en los diecinueve centros de investigación que se estaban creando bajo el Proyecto Nacional de Investigación Agrícola. El propósito de esta medida es tratar de corregir la desproporcionada relación (65 a 35) entre graduados de universidad que trabajan en Bangkok y fuera de allí.

Análisis de las políticas de personal

ISNAR empezó por analizar las políticas de personal concernientes a los investigadores agrícolas, con especial atención a sus condiciones de trabajo. El análisis lo está realizando una comisión integrada por varios organismos, a la cual ISNAR proporciona los servicios de personal especializado.

Con el apoyo de ISNAR, la oficina de personal del Departamento de Agricultura ha reunido y sistematizado la información sobre su personal y ha recibido información sobre cómo debe utilizar estos datos con fines administrativos, especialmente para establecer la concordancia entre las capacidades y las tareas. Se han reunido datos demográficos, educativos y profesionales sobre más de 1400 empleados a nivel de graduados. El producto final de este ejercicio conjunto será un banco de datos de los científicos graduados que trabajan en el Departamento; banco que puede ser útil para evaluar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos y como base de un futuro registro permanente sistematizado del personal.

Utilidad de un documento de trabajo en la planificación

En marzo de 1984, ISNAR presentó a la comisión su primer documento de trabajo, basado en los datos anteriormente citados. Del documento surgieron varios puntos de interés: el gran número de profesionales con un mismo título de trabajo; el alto porcentaje (38%) de mujeres científicas en el Departamento; la elevada correlación entre edad y categoría; y el carácter relativamente automático de los ascensos de una escala de sueldos a otra. El documento de trabajo presentaba asimismo una lista de alternativas.

La comisión está utilizando el documento para preparar guías relacionadas con la contratación de personal y trayectoria profesional. Como parte de sus actividades para continuar la asociación con el país, ISNAR colaborará con la comisión para examinar cuestiones como la descripción de funciones, trayectorias profesionales, procedimientos de evaluación de personal y asignaciones extrasalariales para los científicos y administradores de la investigación.

Metodología útil para otros sistemas

Como ha ocurrido frecuentemente, otros sistemas nacionales de investigación agrícola podrán beneficiarse de la orientación y metodología desarrolladas por ISNAR en Tailandia. En Bangladesh ya se ha empezado un programa similar de trabajo y el formulario, de recolección de datos que ISNAR ayudó a elaborar en Tailandia se está modificando para que lo utilice el Consejo de Investigación Agrícola de Bangladesh.

Pakistán: El informe de ISNAR produce efectos secundarios benéficos

El informe del estudio de ISNAR sobre componentes del sistema de investigación agrícola de Pakistán se utilizó como referencia para estructurar un programa de desarrollo universitario de \$ 50 millones en Peshawar, en la Provincia Limítrofe del Noroeste. También sirvió como documento básico para la renovación de un importante programa de investigación de USAID. Estos dos casos son ejemplos típicos de los efectos imprevisibles que pueden tener los estudios e informes de ISNAR.

El presidente del Consejo de Investigación Agrícola de Pakistán (PARC) solicitó el concurso de ISNAR a fin de examinar las relaciones entre el nuevo Centro Nacional de Investigación Agrícola (NARC) y los institutos de investigación en las provincias, el funcionamiento de la coordinación a nivel nacional de los programas sobre productos básicos y el papel que podrían desempeñar las universidades en materia de investigación en cooperación con el NARC y los institutos en provincias.

Desarrollo de un centro de excelencia

En el informe se recomendó el mantenimiento del sistema mixto federal-provincial y se propusieron reformas tendientes a aumentar el intercambio profesional entre el PARC y los científicos y administradores en provincias que trabajan en los programas sobre productos básicos coordinados a nivel nacional. ISNAR recomendó igualmente que el NARC se desarrollara como centro de excelencia para que fortaleciera, complementara y apoyara a las unidades de provincia.

ISNAR continúa en contacto con los investigadores, tanto del PARC como de los institutos en provincias, a medida que desarrollan su capacidad de investigación.

ISNAR ayuda a Samoa Occidental a planificar un servicio de investigación

La labor de ISNAR en Samoa Occidental se encuentra actualmente en una etapa avanzada. El segundo documento importante, en el que figuran un plan de investigación y unas propuestas de proyectos para crear un departamento de investigación en el Ministerio de Agricultura, se envió a Samoa Occidental en agosto de 1984. Este documento de seis capítulos es fruto de extensas conversaciones, celebradas en junio de 1984, entre ISNAR y las autoridades samoanas y otras personalidades en el país.

Solicitud de nuevos debates

La relación entre ISNAR y Samoa Occidental se desarrolló con relativa rapidez. El estudio se llevó a cabo en 1983 y abarcó un análisis del trabajo en la Estación Experimental de Nu'u, centro de investigación principal del país donde trabajan varios grupos de científicos extranjeros. En noviembre se le envió al Director de Agricultura de Samoa el anteproyecto de informe del estudio y en febrero de 1984 el país invitó a ISNAR a

sostener conversaciones más detalladas con el Ministro de Agricultura y con otros altos funcionarios del ministerio.

Samoa Occidental aceptó la totalidad de los resultados y recomendaciones principales del informe y solicitó la ayuda de ISNAR para preparar un plan de investigación y elaborar la estrategia y organización del servicio de investigación propuesto.

Propuesta de un plan de investigación

El documento de seis capítulos, preparado conjuntamente por ISNAR y Samoa Occidental, propone la creación de una división de investigación en el Departamento de Agricultura, discute las prioridades de investigación en Samoa Occidental, presenta un plan a mediano plazo en este sector, sugiere una estructura administrativa para el servicio, propone un proyecto de capacitación y desarrollo de recursos humanos a diez años y calcula las necesidades presupuestarias del servicio de investigación propuesto.

Las autoridades samoanas han reaccionado favorablemente ante el contenido del informe y están estudiando la manera

óptima de poner en práctica las recomendaciones del plan de investigación y del documento sobre estrategia.

Un miembro de la misión de estudio de ISNAR a Samoa Occidental evalúa proyectos en una estación de investigación con un miembro del personal de campo del servicio de extensión. ISNAR continuó la planificación de programas con Samoa Occidental en 1984.



América Latina

Impacto de la elaboración de políticas en República Dominicana

Un requisito básico para robustecer el sistema nacional de investigación dominicano resultó ser la creación de un organismo central de coordinación que garantizara la financiación adecuada de la investigación, coordinara el trabajo de los centros y mantuviera canales de comunicación dentro del sistema, con los productores y con las autoridades encargadas de tomar decisiones. Estas son las metas que será preciso alcanzar, si el país ha de beneficiarse al máximo de los recursos de investigación disponibles.

Por lo tanto, la recomendación principal de ISNAR a la República Dominicana proponía la creación de un instituto autónomo de investigación, el Instituto Dominicano de Investigación Agropecuaria (IDIA). La puesta en práctica de esta propuesta exigía una nueva legislación.

Naturaleza del apoyo y oportunidad de la acción

El éxito de una empresa de tal magnitud, condicionada como estaba a una acción política, dependía del apoyo de altos funcionarios y dirigentes influyentes; así como también de que su presentación se hiciera en el momento oportuno. ISNAR recibió la invitación a estudiar el sistema dominicano al iniciar actividades una administración empeñada en mejorar la eficacia del sistema. Además, las manifestaciones populares de abril de 1984, provocadas entre otras causas por el alza en los precios de los alimentos, le habían dado mayor importancia a la necesidad de promover enérgicamente la generación de tecnología y los aumentos de productividad en el sector agrícola para respaldar los esfuerzos nacionales de desarrollo, dando un claro aliciente a la reforma del sistema de investigación.

La prueba de este compromiso fue la participación del propio Presidente en la sesión del Consejo Agrícola Nacional al cual ISNAR había presentado sus resultados y recomendaciones. Otros líderes nacionales con influencia política reconocieron también la urgencia de operar cambios en el sistema de investigación, se enteraron de la labor de ISNAR y ejercieron la influencia necesaria para forzar a las autoridades decisorias a entrar

en acción, dedicándose de lleno a revigorizar el sistema.

Importancia del apoyo de un equipo homólogo

Desde un principio, ISNAR insistió en la coparticipación plena de un fuerte equipo dominicano en el convencimiento de que, independientemente de las recomendaciones en sí, el éxito en la ejecución dependería de un liderazgo y de otras capacidades profesionales que el sistema de investigación no poseía y, de ese modo, empezarían a desarrollarse desde el primer momento. Igualmente, la total participación de los colegas dominicanos facilitaría la tarea de recolectar datos y ofrecería la oportunidad de observar la reacción que provocaban las recomendaciones a medida que iban cobrando forma. No obstante quedó bien claro que la responsabilidad del informe recaería únicamente en ISNAR.

Medidas adicionales de ejecución

Dada la necesidad de una acción legislativa para garantizar la cristalización de los cambios administrativos necesarios, ISNAR y sus colegas dominicanos se dieron cuenta de que su estrategia de ejecución tendría que seguir una serie de pasos. Uno, de carácter fundamental, estribaría en elaborar una propuesta para crear el nuevo instituto que satisficiera a todas las partes

interesadas, para lograr que el Congreso dominicano aprobara la ley que permitiera su implantación.

Por lo tanto, era fundamental fomentar el apoyo y compromiso por el nuevo instituto. Para ello se establecieron contactos con personalidades a un alto nivel y se continuó trabajando con ellas a medida que se fueran relacionando con el sistema de investigación. Al avanzar este proceso, nuevos sectores se integraron al debate: las universidades, los agentes de extensión, legisladores, organismos donantes y otros grupos. Era indispensable darles información y readaptar las propuestas adecuadamente para conseguir su respaldo. Por último, una vez asegurada la acción legislativa, se necesitaba obtener el apoyo para concretar los aspectos específicos de la organización y administración del nuevo instituto.

Ayuda de un asesor en la planificación del nuevo instituto

En junio de 1934, el Ministro de Agricultura decidió formar un grupo de trabajo encargado de supervisar la puesta en marcha de las recomendaciones de la misión de ISNAR para crear un instituto autónomo de investigación. ISNAR visitó el país a fin de desarrollar un plan de acción para el grupo. Una vez decidido el paso hacia la fase de ejecución del IIDIA y pendiente aún de promulgarse la legislación, ISNAR procedió a abordar activamente con el personal dominicano los aspectos específicos del proceso. Un consultor de ISNAR está actuando como asesor del Ministro para interactuar con el grupo de trabajo.

ISNAR desempeña su papel de intermediario

Para complementar las actividades del personal de ISNAR se han contratado varios especialistas por cortos plazos. El primer paso en el desarrollo del nuevo plan de investigación consistió en un estudio de todos los programas en curso. ISNAR contribuyó a desarrollar la metodología y ha actuado como intermediario en estos estudios, solicitando la asistencia de científicos de CIAT, CIP, CIMMYT e ICRISAT. ISNAR ha concentrado sus esfuerzos en la búsqueda de las fuentes de donación necesarias para el desarrollo del INDIA.

Costa Rica – primer estudio de ISNAR en América Latina

La primera misión de ISNAR en un país de América Latina tuvo lugar en Costa Rica, en febrero de 1981.

La recomendación fundamental de la misión fue que Costa Rica estableciera un nuevo instituto de investigación, vinculado al Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el objeto de integrar todas las funciones propias de la investigación: creación, adaptación y transferencia de tecnología. Las recomendaciones fueron aceptadas en su totalidad por el Ministro y demás funcionarios responsables de las actividades de investigación agrícola.

En 1982 asumió sus funciones un nuevo gobierno y desde entonces se han producido varios cambios. ISNAR se ha mantenido en contacto con las autoridades costarricenses encargadas del sector agrícola y se espera que en 1985 se desarrollará y fortalecerá significativamente esta relación de trabajo.

PRECODEPA: un programa regional de investigación sobre la papa

Dentro de los límites de una zona relativamente pequeña en México y América Central, existían varios centros de información especializada para tratar toda una serie de problemas afines a la producción de papa. El Programa Regional Cooperativo de la Papa, conocido por las siglas PRECODEPA se estableció en base al convencimiento de que la fusión de estos recursos proporcionaría una gran fuente de conocimientos sobre la papa, útil en toda la zona.

El programa facilita la transferencia de tecnología entre los programas nacionales relacionados con la papa y busca soluciones a los problemas de los productores. PRECODEPA, con el apoyo de CIP y de la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (SDC), entró en funcionamiento en 1978, con la participación de Costa Rica, Guatemala, Honduras, México, Panamá y República Dominicana. En 1983 solicitaron su ingreso Cuba y El Salvador.

El SDC solicitó la participación de ISNAR en un estudio de PRECODEPA que se realizó en abril de 1984. Desde hacía mucho tiempo, ISNAR estaba convencido de que el programa podía servir de modelo para otras asociaciones similares de investigación regional. El estudio se concentró en la búsqueda de información sobre los puntos fuertes y débiles del programa, así como en las posibles soluciones para remediar sus problemas y garantizar su continuación. Entre los factores que explican el éxito de la contribución del programa al fortalecimiento de la investigación sobre la papa en Centroamérica figuran: el establecimiento de prioridades regionales, su capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes, su aporte al fortalecimiento de los programas nacionales de investigación, su vínculo con un centro de investigación internacional (el CIP), y un programa de capacitación bien planificado.

REDINAA: red regional de la Amazonia

REDINAA es una de las muchas redes regionales en América Latina que ayuda a los sistemas nacionales de investigación agrícola a coordinar sus actividades para evitar la duplicación de esfuerzos e intercambiar resultados en una región determinada, la Amazonia en este caso. La red también brinda la oportunidad de estrechar aún más las relaciones con instituciones internacionales tales como el sistema IARC, con el cual ISNAR puede servir de intermediario.

REDINAA es una red regional científica que promueve la investigación agrícola en la Amazonia. Sus siglas significan Red de Investigación Agroecológica para la Amazonia.

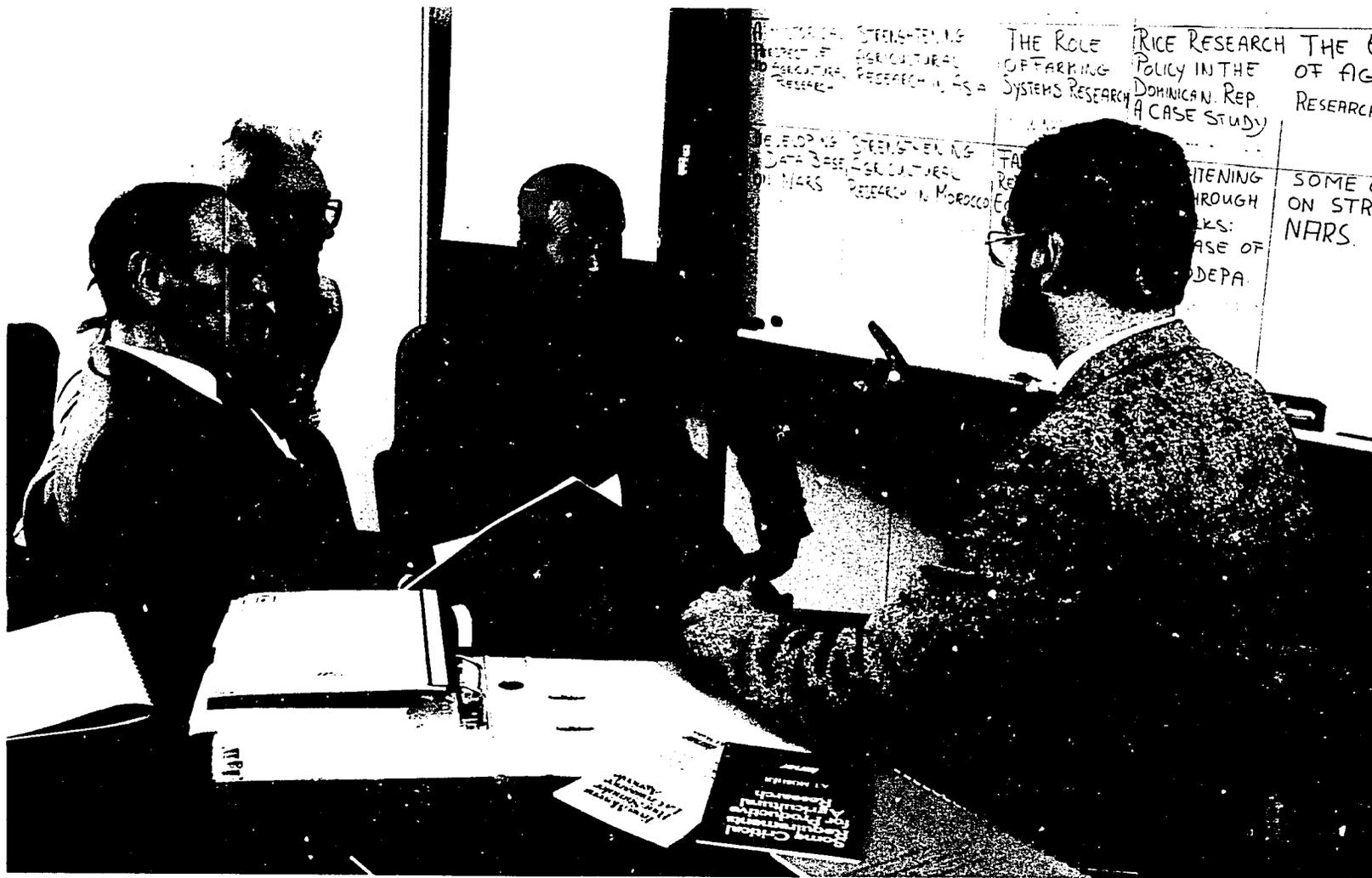
Esta red dirige sus esfuerzos hacia la integración, fortalecimiento y utilización de los institutos de investigación de los seis países miembros: Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Debe su origen

a una recomendación formulada en una conferencia internacional, celebrada en el CIAT en 1980, sobre la investigación de la agricultura y el aprovechamiento del suelo en la Amazonia. Desde mediados de 1982 ISNAR ha estado facilitando asistencia y apoyo al comité encargado de dirigir el establecimiento de la red.

A petición del presidente del comité de dirección, ISNAR está brindando su asesoramiento para institucionalizar REDINAA y dotarla de secretaría ejecutiva. Asimismo, está ayudando a la red a encontrar posibles donantes y a desarrollar nuevos proyectos acordes con su mandato.

Funcionarios de ISNAR de las secciones de NARS, capacitación y conferencias, y administración discuten los planes de un seminario que se celebró en la sede.

Otras secciones del equipo de ISNAR



En 1984 mayor énfasis a los programas de capacitación en el campo de administración de la investigación

La meta del programa de capacitación y conferencias de ISNAR es fortalecer la fuente de recursos humanos en los sistemas nacionales de investigación agrícola.

A través de los informes de las misiones de estudio se puede observar que todos coinciden en indicar la necesidad de desarrollar y capacitar los recursos humanos y se presume que esta deficiencia en la administración de la investigación es la clave de las dificultades de muchos NARS.

Es por lo tanto lógico que las tres actividades principales dentro del programa de capacitación y conferencias (conferencias, capacitación administrativa y planificación de recursos humanos) estén orientadas a fortalecer la base de recursos humanos de los NARS.

Énfasis inicial en las conferencias

El énfasis que cada una de estas actividades recibe dentro de las actividades de ISNAR ha ido variando a medida que ISNAR va evolucionando como institución. En los primeros años se hizo gran hincapié en las conferencias y seminarios como medio para proporcionar a los dirigentes nacionales de la investigación agrícola la oportunidad de intercambiar ideas, información y experiencias. A su vez, estas actividades le brindaron a ISNAR la ocasión de conocer los problemas de los países en el campo de

administración de la investigación, conocimiento muy útil para el desarrollo de su programa.

Por mucha importancia que hayan cobrado otras modalidades dentro de su programa, ISNAR no deja de reconocer las ventajas de organizar conferencias, seminarios y actividades similares donde los dirigentes de los NARS y otras organizaciones regionales e internacionales pueden ventilar sus problemas y discutir soluciones comunes.

En octubre de 1984, por ejemplo, ISNAR celebró un seminario en la sede, al cual asistieron dirigentes de los países con los que más estrechamente se ha colaborado, con el objeto de conocer sus opiniones y evaluaciones sobre las virtudes y fallas del programa de ISNAR y encontrar vías para mejorar las relaciones que se mantienen con estos países. Se espera que el seminario se convierta en un acontecimiento anual.



Una conferencia en Jordania en octubre de 1984 inaugurada por el Ministro de Agricultura, aumentó la intervención de ISNAR en la región WANA.



ISNAR sondea la opinión y comparte ideas con dirigentes de los programas nacionales en la conferencia celebrada en La Haya en octubre de 1984.

Celebración de una conferencia en la región Wana

Para citar otro ejemplo, contando con el árabe entre sus capacidades lingüísticas, ISNAR atendió a las peticiones de incrementar su participación en los sistemas de investigación de Asia Occidental y África del Norte (región WANA), celebrando una conferencia regional en Ammán, Jordania, en octubre de 1984. El tema de la conferencia fue: "Posibilidades de Fortalecer la Administración en la Investigación Agrícola Nacional". Participaron unos 30 representantes de 11 países y de ocho organizaciones regionales e internacionales.

Al igual que otras conferencias regionales semejantes, la reunión brindó a ISNAR, a los dirigentes nacionales de investigación y a los representantes de las organizaciones regionales e internacionales, la oportunidad de desarrollar contactos, conocer mejor los problemas y discutir las posibilidades de acción conjunta.



Un participante del seminario de capacitación administrativa de ISNAR presenta una ponencia ante sus compañeros de curso para practicar el arte de transmitir ideas, que le será sumamente útil en su trabajo.

Un mayor énfasis a la capacitación en administración

En 1984 ISNAR le ha dado un mayor énfasis a la capacitación profesional en materia de administración de la investigación a través de talleres. Esta actividad exige desarrollar material didáctico y preparar cursos teniendo en cuenta que la enseñanza sobre administración de la investigación va dirigida a personal científico, generalmente de distintas nacionalidades. Los objetivos concretos de la capacitación administrativa varían según el nivel de los participantes a los seminarios o talleres de trabajo. A un nivel internacional se presentan aspectos generales de la administración para altos funcionarios, mientras que a nivel nacional se hace hincapié en temas administrativos más específicos para una audiencia más heterogénea.

El pronunciado énfasis en la capacitación de la gestión investigadora ha traído consigo una participación mayor de todo ISNAR en los talleres. El programa de capacitación recibe una considerable contribución de parte del personal experimentado que trabaja en la evaluación, planificación y desarrollo de los NARS; igualmente, se beneficia del aporte dado por la sección de investigación, a la vez que en la sección de publicaciones se estudia la manera de preparar las presentaciones hechas en los

talleres y que tengan mayor trascendencia para convertirlos en posibles manuales autodidácticos.

La importancia de una capacitación en administración de la investigación

Es natural que los dirigentes de la investigación agrícola necesiten capacitación en técnicas administrativas. Aunque la mayor parte del personal experimentado que trabaja en los NARS posee una excelente formación científica, las capacidades que necesitan para *administrar* la investigación agrícola son muy distintas a las que necesitan para *dirigirla*. Así, un investigador competente que es promovido a un puesto administrativo, se puede ver enfrentado a resolver problemas en los cuales no tiene ninguna experiencia, como por ejemplo, el control financiero, la administración de personal, la asignación de recursos, o la coordinación con otras organizaciones. ISNAR está prestando una mayor atención en este campo para ayudar a los administradores de la investigación agrícola a desarrollar sus capacidades administrativas de manera que puedan utilizar mejor los recursos disponibles. En los talleres, ellos adquieren conocimientos sobre los problemas inherentes a la organización, planificación y administración de sus sistemas y aumentan su capacidad para manejarlos.

Intensa participación en Africa

En estos talleres se emplean estudios de casos. Diecisiete casos se han terminado con el apoyo de asignaciones especiales de los programas de la Cooperación para el Desarrollo en Africa (CDA) y del PNUD/ CIMMYT. La preparación de material para capacitación en administración se tornará en un proceso continuo que tendrá en cuenta la diversidad de los participantes y las necesidades cambiantes.

En 1984, ISNAR celebró en Mananga, Swazilandia, su tercer taller nacional en administración de la investigación agrícola en el Africa de habla inglesa. En el Africa de habla francesa, las actividades de capacitación se iniciaron ese mismo año con un taller en Camerún, que además fue el primero a nivel estrictamente nacional.

De esta manera ISNAR está ayudando a promover la capacitación administrativa en Africa como potente instrumento para fortalecer a los NARS.



Otros asistentes escuchan la presentación (página anterior) y presentan sugerencias para mejorarla.

Otros talleres y seminarios

ISNAR participó también en un Seminario sobre Políticas de la Investigación Agrícola, patrocinado conjuntamente con la Universidad de Minnesota y celebrado en Minneapolis, Minnesota, U.S.A., en abril de 1984. El seminario estuvo dedicado al tema de cómo trabajar más eficientemente con las autoridades encargadas de tomar decisiones, a fin de conseguir su apoyo para los sistemas nacionales de investigación agrícola.

En septiembre de 1984, ISNAR también cooperó con la Universidad Agrícola en Wageningen, Países Bajos, en un taller sobre 'Política y Organización de la Investigación Agrícola en Pequeños Países'.

ISNAR se vale de conferencias, capacitación y planificación de recursos humanos para ayudar a los países en desarrollo a mejorar la administración de la investigación agrícola

Planificación de los recursos humanos

Como parte de sus actividades en la tercera sección del programa de capacitación y conferencias, ISNAR ayuda a los programas nacionales a analizar varios aspectos en el campo de los recursos humanos. Estos temas se tratan en más detalle en los informes de ISNAR sobre las actividades en marcha con los sistemas nacionales de investigación agrícola pero el enfoque principal se encausa a:

- analizar las características profesionales del personal de investigación;
- estimar las necesidades de personal y capacitación en el futuro;
- examinar el escalafón, trayectoria profesional y procedimientos de evaluación;
- desarrollar incentivos para el personal de investigación.

Por medio de su programa de conferencias, capacitación administrativa y planificación de los recursos humanos, ISNAR atiende la casi universal necesidad de los países en desarrollo de contar con administradores de la investigación debidamente preparados.

El taller de Mananga, ejemplo de la manera en que ISNAR plantea la capacitación administrativa

El taller de capacitación administrativa celebrado en el Centro de Administración Agrícola de Mananga, Swazilandia, del 9 de julio al 3 de agosto de 1984, constituye un ejemplo del planteamiento y enfoque que ISNAR imparte a estas actividades de formación.



La ilustración indica que las actividades de un administrador de investigación están estrechamente vinculadas entre sí.

El taller de Mananga fue el primer curso de cuatro semanas de duración; los anteriores habían sido de dos. A pesar del intenso nivel de presentación de material, los participantes habían solicitado que se alargase el curso para disponer de más tiempo y beneficiarse de mayor información que cubriera más áreas.

La formación administrativa de Mananga giró alrededor de tres facetas de las actividades del administrador de investigación muy vinculadas entre sí, a saber: el papel de la investigación agrícola, la administración en las organizaciones, y las herramientas y técnicas disponibles.

El papel de la investigación agrícola

Contemplar la administración de la investigación desde la perspectiva del desarrollo agrícola es algo fundamental al analizar los problemas con los que se enfrentan los administradores, a fin de que tengan una idea clara de las prioridades en el momento de tomar decisiones. Por lo tanto, en el taller se pide a los participantes que examinen cuestiones tales como sus prioridades de investigación, la forma de asignar sus recursos y la manera óptima de planificar, poner en práctica y evaluar las actividades de investigación para entregar los resultados a los usuarios finales.

Para examinar esta perspectiva se exponen estudios de casos reales tomados de todas partes del mundo, seguidos de debates y seminarios de trabajo.

La administración en las organizaciones

Como los administradores de investigación trabajan en organizaciones, es importante que aprendan los fundamentos de la vida diaria de una organización para que puedan cumplir los objetivos de la investigación agrícola. En esta fase del taller, los participantes reciben información sobre cómo motivar a las personas, dirigir reuniones y aumentar la eficacia de las organizaciones.

La metodología utilizada es el trabajo en grupo. Los participantes examinan la realidad de la vida administrativa de sus propias organizaciones. El hecho de que los participantes procedan de diferentes países con sistemas diversos contribuye a ampliar el tema, una ventaja más del tipo de curso que se impartió en Mananga.

Las experiencias y problemas de cada individuo afectan e interesan a los demás y promueve un animado e interesante debate, ampliando el panorama de todos los participantes.

Herramientas y técnicas de administración

La tarea del administrador de investigación depende del uso eficiente de las herramientas y técnicas de administración para analizar y superar los problemas en el ámbito de una organización. Entre estas técnicas figuran la capacidad de planificar, preparar, supervisar y controlar proyectos, redactar y sustentar verbalmente los planes y presupuestos y mantener el control presupuestario.

En el taller de capacitación administrativa los participantes aprendieron estas técnicas realizando prácticas de planificación, presentación de proyectos y sustentación de los mismos ante sus compañeros de curso.

Equipo y personal docente
ISNAR y el Centro de Mananga suministraron la mayor parte del personal con experiencia docente para este taller. Los participantes contaron con la ayuda y asesoramiento de tutores particulares y dispusieron de un moderno equipo compuesto de circuito cerrado de televisión, microcomputadoras y películas.

Por medio de videograbadoras los participantes pudieron observar su actuación en los debates y analizar sus intervenciones orales.

ISNAR evalúa también su actuación sondeando las opiniones y reacciones de los participantes a fin de mejorar los talleres futuros.



Alumnos y profesores del taller de capacitación en Mananga en 1984. ISNAR colaboró con el Centro de Mananga en la planificación y el desarrollo del taller.

Forma en que se utiliza el programa de investigación de ISNAR para ampliar su propia base de información

El desarrollo del programa de investigación de ISNAR se podría dividir caprichosamente en dos etapas.

En 1983, la sección de investigación se dedicó a desarrollar su organización y estructura. Sus actividades empezaron con el análisis de las experiencias de campo de ISNAR, de donde surgieron varios temas de investigación importantes para la institución.

En 1984, ISNAR continuó con la investigación de los temas tratados en 1983 y lanzó nuevos proyectos diseñados para ampliar su base general de conocimientos y profundizar en ciertos temas determinados. Progresivamente, el programa de investigación va respondiendo cada vez mejor a las necesidades del programa de capacitación y a las actividades de las misiones de estudio en los países.

El objetivo fundamental del programa de investigación es complementar las demás actividades de ISNAR en su propósito final de fortalecer los sistemas nacionales de investigación agrícola. Cumple este objetivo de tres maneras:

1. mejorando la capacidad analítica y métodos de trabajo de la institución;
2. generando información y datos básicos que sirvan para comparar los distintos sistemas nacionales de investigación y

- ayuden a los dirigentes de los NARS a tomar decisiones administrativas;
3. realizando investigación y generando información sobre la naturaleza y el funcionamiento de los NARS que el personal de ISNAR pueda utilizar directamente en su trabajo con los sistemas.

Ampliación de la fuente de conocimientos

Los estudios de la investigación agrícola han sido en su mayoría análisis económicos sobre la tasa de rentabilidad en relación a la inversión en el sector. En cambio, poca atención se ha prestado a la organización y funcionamiento de estos sistemas de investigación.

Muchos de los conceptos que se utilizan actualmente en materia de organización y administración de sistemas de investigación son fruto de la experiencia acumulada en los países desarrollados y la mayor parte de las veces estas experiencias no se pueden aplicar directamente a las condiciones que rodean a los NARS del mundo en desarrollo. ISNAR se ha propuesto aumentar la fuente de conocimientos sobre investigación agrícola y desarrollar conceptos de organización y administración aplicables a los NARS de los países en desarrollo.

El producto final de la sección de investigación lo puede aprovechar directamente tanto el sistema nacional de investigación agrícola de un país como las secciones de ISNAR encargadas de los programas de capacitación y de NARS que trabajan en equipo con los sistemas nacionales.

La sección de investigación trabaja con otros grupos

El programa de investigación de ISNAR no se limita a lo que su pequeño grupo de investigadores puede hacer. Cada misión de ISNAR es un proyecto de investigación en potencia y en este sentido la sección de investigación procura que los beneficios de sus experiencias reviertan a su memoria colectiva. El propósito es sacar el mayor partido posible de las dos ventajas comparativas en el campo de la investigación: sus continuos y estrechos contactos con una amplia gama de países y el cúmulo de conocimientos disponibles en las secciones de NARS y de capacitación.

Al examinar los problemas de los sistemas, ISNAR hace hincapié en la importancia de trabajar en colaboración con las instituciones nacionales de investigación; también se relaciona con instituciones académicas y de otra índole en los países desarrollados y en desarrollo. De este modo extiende sus limitados recursos a la vez que

la participación de los investigadores nacionales facilita la divulgación de los resultados del trabajo.

Ejemplos de la estrategia básica

La estrategia básica de investigación consistente en aprovechar la experiencia en el campo y colaborar con otras instituciones de investigación, se puede ilustrar con unos cuantos ejemplos de proyectos.

Del análisis de las misiones de planificación y estudio de ISNAR se desarrolló un enfoque sistemático sobre la organización y ejecución de las mismas en la forma de un manual titulado 'Guía Metodológica para los Estudios y Evaluaciones de ISNAR'. Este trabajo surgió de la necesidad de producir resultados más comparables. En 1984, de esta labor inicial se desprendieron varios temas dignos de una investigación más a fondo.

En 1984 se pueden destacar dos ejemplos notables de colaboración con otras instituciones en investigaciones de interés común. El primero fue un estudio con PROAGRO sobre el papel del sector privado en el campo de la investigación en América Latina. (Los resultados preliminares de este trabajo se presentaron en un seminario en Buenos Aires en agosto de 1984 y los documentos finales se

revisarán y publicarán en 1985, conjuntamente con un estudio comparativo de los casos analizados). El segundo fue la colaboración con el East-West Center de la Universidad de Hawaii (U.S.A.), en relación con el intercambio de información entre investigación, extensión y agricultores en el Pacífico Sur. Este proyecto finalizó en 1984, comunicándose en tres publicaciones los resultados de la investigación.

Publicaciones intermedias

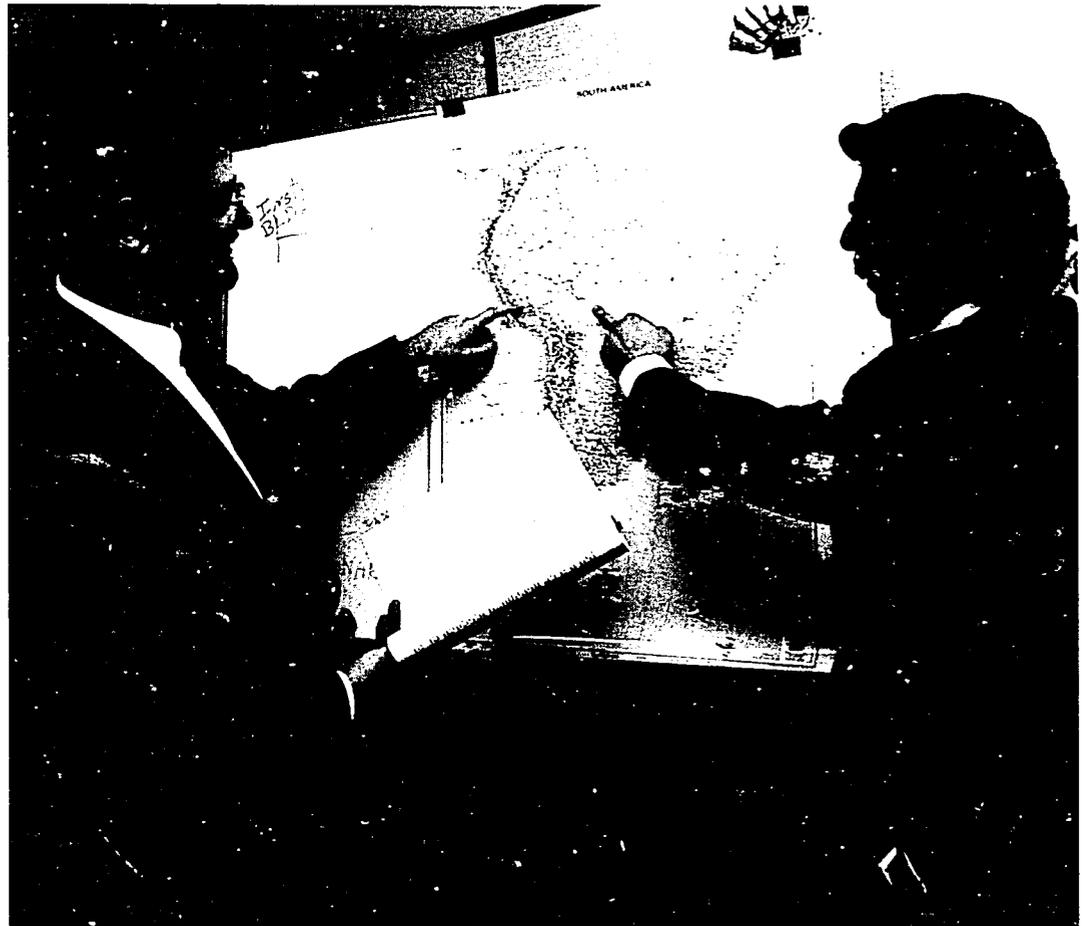
Dos publicaciones sobre investigación, producidas en 1984, explican más detalladamente el enfoque de ISNAR a sus usuarios, personal y asesores. El trabajo sobre técnicas de evaluación que condujo a la preparación de la 'Guía Metodológica para los Estudios y Evaluaciones de ISNAR' y un estudio de las experiencias de ISNAR en sus tres primeros años de trabajo en más de 20 países, compilado en el documento 'Consideraciones para el Desarrollo de las Capacidades Nacionales de Investigación Agrícola', que destaca las funciones más importantes de un sistema de investigación y los problemas que es preciso superar para mejorarlas.

ISNAR realizó otros trabajos sobre evaluación y monitoría de programas de investigación en preparación para el 'Taller sobre Evaluación de Programas de Investigación' de Bangladesh y parte de este material se publicó para los participantes como documentos de referencia.

Proyectos iniciados en 1984

En 1984 se iniciaron varios proyectos individuales de investigación sobre temas de importancia según los análisis de las misiones de planificación y evaluación de ISNAR. Con estos proyectos se persigue acumular más información sobre determinados aspectos del funcionamiento de los NARS.

El proyecto PROAGRO es un ejemplo de la manera en que ISNAR colabora con otras instituciones para realizar investigaciones de interés común. Varias instituciones de investigación suramericanas participaron en el proyecto.



Una de las metas del programa de investigación de ISNAR consiste en aumentar su propia capacidad para ayudar a los sistemas nacionales de investigación agrícola

Como un primer paso, en 1984 se lanzó un estudio sobre las distintas formas de organización y dirección de los NARS y sobre la manera como su adaptación al medio incide en su funcionamiento. Se espera que el estudio incluirá trabajos de campo para visitar específicas formas de organización.

Estudio de la inversión en investigación

En un segundo estudio sobre determinadas funciones de los NARS, ISNAR está identificando las características económicas y estructurales de los países que registran altos niveles de inversión en investigación agrícola. Las respuestas ayudarán a abordar el tema más amplio de cómo influir en el ámbito político del que emanan las decisiones sobre investigación agrícola nacional. También se persigue encontrar indicadores más exactos que permitan juzgar el nivel de esfuerzo que se podría esperar en un país determinado.

Un tercer campo es el de los recursos humanos, cuyo estudio transcurre por dos caminos. El primero es la búsqueda de medios que permitan incorporar la planificación de los recursos humanos en la planificación general del sistema de investigación de un país. Un estudio de caso en Sri Lanka ha servido como punto de partida e ISNAR tiene previsto hacer un seguimiento con estudios complementarios. El segundo comprende el desarrollo de métodos para analizar las condiciones de trabajo del personal de investigación. En este marco, ISNAR está analizando datos procedentes de varias misiones en los NARS.

La finalidad de la investigación en materia de recursos humanos es desarrollar herramientas útiles para determinar la medida en que las estructuras adecuadas y su coherencia con los programas de capacitación ayudan a formar y retener personal de alto nivel. Los primeros estudios en este campo muestran las enormes diferencias que existen entre los países en relación a la importancia y papel que juegan elementos tales como una educación académica formal, antigüedad, sexo y lugar de trabajo, al determinar los sueldos de los investigadores.

ISNAR espera poder incorporar rutinariamente este tipo de análisis en los

Desarrollo de un banco de datos comparables

estudios sobre los NARS, ampliando así los campos en los que podrá ofrecer su asistencia.

Resumen del programa de investigación de ISNAR

El programa de investigación de ISNAR, orientado hacia la ampliación de su capacidad para ayudar a los sistemas nacionales de investigación agrícola, ya está definido, cuenta con programas de trabajo, dispone ya de material publicado y en uso y se espera que pronto aparecerán otras publicaciones.

Un estudio inicial realizado por ISNAR y el Instituto Internacional para la Investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI) dió origen a un documento sobre asignación de recursos a la investigación agrícola en el Tercer Mundo durante la década de 1970.

Hubo una gran demanda de esta publicación porque proporcionaba un análisis comparativo de distintas situaciones regionales y nacionales. Sin embargo, los datos acusaban la heterogeneidad de sus fuentes de origen, que no eran generalmente comparables, pertenecían a distintas épocas y empleaban clasificaciones y terminologías distintas en relación con las variables claves.

Colaboración con IFARD

A fin de remediar esta deficiencia, se consideró importante que ISNAR construyera un banco de datos sobre la estructura, actividades y asignación de recursos de los NARS. Un banco de este tipo sería de gran valor para los NARS porque les permitiría a los dirigentes de investigación evaluar su situación en comparación con otros sistemas 'similares'. Estas comparaciones serían particularmente útiles en el momento de discutir la situación con los encargados de tomar las decisiones políticas.

En 1984 ISNAR emprendió un proyecto destinado a crear un banco de datos. En estrecha colaboración con IFARD, se hizo una encuesta sobre los NARS que se espera generará una masa de información comparable de un gran número de países. En septiembre de 1984 el presidente de IFARD comunicó por escrito a las autoridades superiores de investigación el propósito de la encuesta; a esta misiva siguió otra del director general de ISNAR y a finales del año la respuesta conseguida era alentadora.

Recolección de la información

La encuesta se compone de tres partes. En la primera se solicita información actual del país sobre la estructura, organización y actividades que desarrolla el sistema nacional. Se incluyen preguntas sobre temas tales como la coordinación de los programas, fuentes de financiación de la investigación, número de científicos y personal auxiliar especializado en el sistema y número de funcionarios en entrenamiento.

En la segunda parte del estudio se solicita información sobre la evolución del sistema y los departamentos que los componen. En la tercera se indaga sobre cuestiones de personal, financiación y actividades en los departamentos principales.

El banco de datos le permitira a ISNAR generar un volumen de información comparable entre distintos países y ayudará a los dirigentes de investigación a analizar sus propios sistemas

Por medio de consultas con el personal de ISNAR y de otros contactos en organizaciones internacionales, los encargados de la encuesta determinaron la autoridad competente en cada país a quien se dirigiría el cuestionario (preparado en inglés, francés y español). La encuesta se envió en el idioma correspondiente a cerca de 130 países. En los países árabes, la encuesta se está realizando a través de un acuerdo entre ISNAR y la Organización Árabe para el Desarrollo Agrícola (AOAD).

Utilización de los resultados

ISNAR confía publicar primero un banco de datos primarios que presente a los dirigentes de la investigación la información recibida de forma tal que puedan analizar su país en comparación con grupos de países 'similares', clasificados por región, zona ecológica o renta nacional. Para ello la información derivada del estudio se complementará con otros datos extraídos de publicaciones relativas a los países en cuestión.

Esta información combinada presentará una imagen más clara del caudal de recursos e información destinados a la investigación agrícola en las distintas regiones del mundo. Asimismo, permitirá a ISNAR generar una masa de información que se prestará a comparaciones entre países y ayudará a los dirigentes de la investigación a analizar internamente sus propios sistemas. También resultará útil a la comunidad científica y a los donantes.

A ISNAR la información le servirá en sus análisis para adquirir una mejor comprensión del funcionamiento de los sistemas nacionales y le ayudará a descubrir nuevos temas para posteriores estudios e investigaciones especiales en colaboración con los NARS.

Las publicaciones amplían el trabajo de ISNAR

ISNAR publica en inglés, francés y español. En 1984 varias publicaciones en uno de estos tres idiomas fueron traducidas a los demás y se publicó un documento en árabe.

Seis series de publicaciones

En el año 1984, ISNAR superó ventajosamente su propio récord anual de publicaciones, alcanzando un total de 41. Actualmente existen las siguientes seis categorías en las publicaciones de ISNAR:

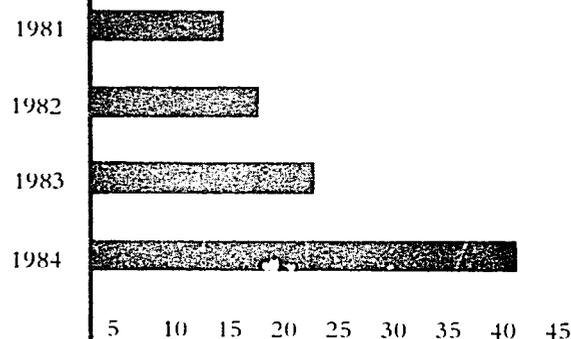
1. Informes de los estudios en los países.
La amplia labor de ISNAR con los sistemas nacionales de investigación agrícola ha dado lugar a la publicación de gran número de informes sobre

países. Este ha sido, sin lugar a dudas, el principal esfuerzo del programa editorial de ISNAR.

2. Publicaciones sobre la administración de la investigación agrícola. Algunas de éstas han sido de alcance general, como la titulada 'Requisitos Críticos para una Investigación Agrícola Productiva', de Mosher. Otras han tratado la administración de la investigación en determinados países o regiones geográficas.

3. Informes sobre conferencias, seminarios y talleres. Información útil y abundante se produce en las reuniones con los dirigentes de los NARS, otros IARCS y demás clientes y expertos en las áreas donde trabaja ISNAR. Cuando el material reviste suficiente interés general, ISNAR imprime los informes de estas reuniones y los pone a disposición de los interesados.

Publicaciones por año



4. Publicaciones de carácter general. ISNAR envía publicaciones sobre la propia institución y sus actividades a una audiencia muy extensa. En esta serie se catalogan el informe anual y folletos especiales.
5. Reimpresiones. En octubre de 1984, ISNAR reimprimió, de información publicada por otras fuentes, el primero de una serie de artículos y documentos importantes sobre temas de su competencia, para difusión entre un amplio público.
6. El Boletín ISNAR. En octubre también salió el primer número del boletín de noticias, el cual se espera publicar trimestralmente. El objetivo del boletín consiste en presentar artículos informales, breves y de interés informativo sobre el trabajo de ISNAR. A través de sus publicaciones, ISNAR divulga los resultados de su trabajo a los dirigentes nacionales, a los donantes y a otros individuos interesados en su trabajo.

Las publicaciones son de gran importancia para el programa y actividades de ISNAR.



El programa biblioteca de ISNAR complementa otras actividades

La biblioteca de ISNAR proporciona al personal y demás interesados una valiosa fuente de información

El programa de biblioteca y documentación de ISNAR constituye una valiosa fuente de información para los miembros del personal y también tiene importantes funciones de divulgación general.

Un recurso de información de ISNAR

El programa de la biblioteca pone una fuente de información básica a disposición de los demás programas de ISNAR, sirviendo así de apoyo al personal que trabaja directamente para fortalecer los NARS en los países en desarrollo. Durante 1984, las adquisiciones por mes se duplicaron con respecto al año anterior y la colección aumentó a cerca de 3000 títulos.

También durante 1984, se dotó a la terminal del computador en la biblioteca con un tablero de telecomunicaciones y un módem, lo que permite a ISNAR el acceso a grandes bancos de datos internacionales como el Agris de la FAO, el

Commonwealth Agricultural Bureau (CAB), y el Agrícola, situado en la Biblioteca Agrícola Nacional del Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos. Con ello es posible llevar a cabo exhaustivas búsquedas de literatura existente y preparar bibliografías.

El módem también permite tomar los textos, que han de ser publicados, del procesador de palabras de ISNAR y

transmitirlos por teléfono a las impresoras, lo que reduce los costos de imprenta y los riesgos de errores.

Contribución a los vínculos entre ISNAR y terceros

El programa de la biblioteca amplía la distribución y uso efectivos de las publicaciones de ISNAR y, en combinación con las actividades del programa de publicaciones, permite que la información llegue hasta los interesados en investigación agrícola y las autoridades encargadas de tomar decisiones en todo el mundo. Esto se consigue, entre otros medios, a través de una red de bibliotecas importantes que han aceptado ser depositarias de las publicaciones de ISNAR y ponerlas a disposición de sus usuarios. Existen planes, asimismo, para compilar índices y resúmenes de todas estas publicaciones para los principales bancos de datos agrícolas mundiales.

Entre sus planes para el futuro ISNAR contempla la forma de llegar directamente a los administradores de los NARS para atender sus necesidades de información. Una posibilidad en este sentido sería el proyectado servicio de información para la administración de la investigación agrícola, cuya misión sería buscar, reunir y difundir literatura sobre el tema.



Mediante comunicaciones a través de su computadora ISNAR tiene acceso a grandes bancos internacionales de datos para investigar exhaustivamente la literatura y preparar bibliografías. Asimismo, puede transmitir textos por teléfono, acelerando la transmisión y mejorando la comunicación.

Contribución de los proyectos especiales a la obra y crecimiento de ISNAR

Los proyectos especiales de ISNAR aumentaron considerablemente durante 1983 y 1984 y se espera que sigan cobrando auge. Este incremento es consecuencia directa y natural del desarrollo de las actividades ordinarias de ISNAR; al cabo de un lustro de trabajo, es lógico que las actividades del programa ordinario de la organización se refuercen con actividades extraordinarias.

Apoyo para las actividades en curso

La mayor parte de las actividades ordinarias de ISNAR en su trabajo con los sistemas nacionales se dedicará cada vez más a prolongar la cooperación con los países con los que se ha trabajado y menos a estudiar nuevos sistemas. De estas cooperaciones continuas para fortalecer los sistemas de investigación agrícola se desprenden, con frecuencia, otras actividades y proyectos que reclaman un apoyo financiero no disponible en el presupuesto ordinario de ISNAR.

Por ejemplo, como consecuencia de un estudio intensivo en un país, se infiere la necesidad de continuar la relación de trabajo celebrando una serie de seminarios nacionales acerca de determinados aspectos de la administración de la investigación agrícola. Esto es precisamente lo que ISNAR está haciendo en Camerún dentro del marco de un proyecto especial con apoyo de USAID y de ODA.

Otro ejemplo: una vez discutidas las recomendaciones globales de una misión de estudio, un país puede solicitar como apoyo complementario los servicios de un miembro de ISNAR con base en el país. Esta modalidad es la que se ha adoptado con el Gobierno de la República Democrática de Madagascar, bajo un proyecto especial financiado con un préstamo procedente de IDA.

Los Gobiernos de los Países Bajos, el Reino Unido y Estados Unidos están proporcionando fondos para proyectos especiales destinados a contribuir al fortalecimiento de los sistemas de investigación de Kenia, Somalia y Zaire.

El Proyecto sobre Organización de la Investigación Agrícola en América Latina (PROAGRO), que estudia el papel que desempeña el sector privado en el desarrollo de la investigación agrícola como base de la futura labor de ISNAR en ésta y otras regiones del mundo, se financia con fondos especiales de CIID.

Desarrollo de oportunidades de crecimiento

Los proyectos especiales proporcionan a ISNAR cada vez más mecanismos para detectar y aprovechar oportunidades de expansión. El proyecto especial financiado por el PNUD, titulado Estudio de la

Integración de Actividades de los IARC en el Sur de Africa, está explorando y evaluando medidas para aumentar la eficacia de un trabajo conjunto de los IARC en los países meridionales africanos. Las enseñanzas de esta experiencia se podrán seguramente aplicar en otras regiones.

Otro proyecto especial, el de Preparación y Presentación de Estudios de Casos, realizado en colaboración con el CIMMYT y el PNUD, se realizó como respuesta a la creciente necesidad de material didáctico para capacitación de la administración de la investigación agrícola.

Generación de recursos adicionales

Una de las razones que estimula a ISNAR para aumentar el número de proyectos especiales es la oportunidad que se le presenta de ampliar sus actividades y recibir recursos adicionales para satisfacer la creciente demanda de sus servicios. Es posible que el presupuesto ordinario no crezca lo suficiente en los próximos años y, por lo tanto, para que ISNAR pueda ampliar sus programas es indispensable el apoyo adicional de los proyectos especiales.

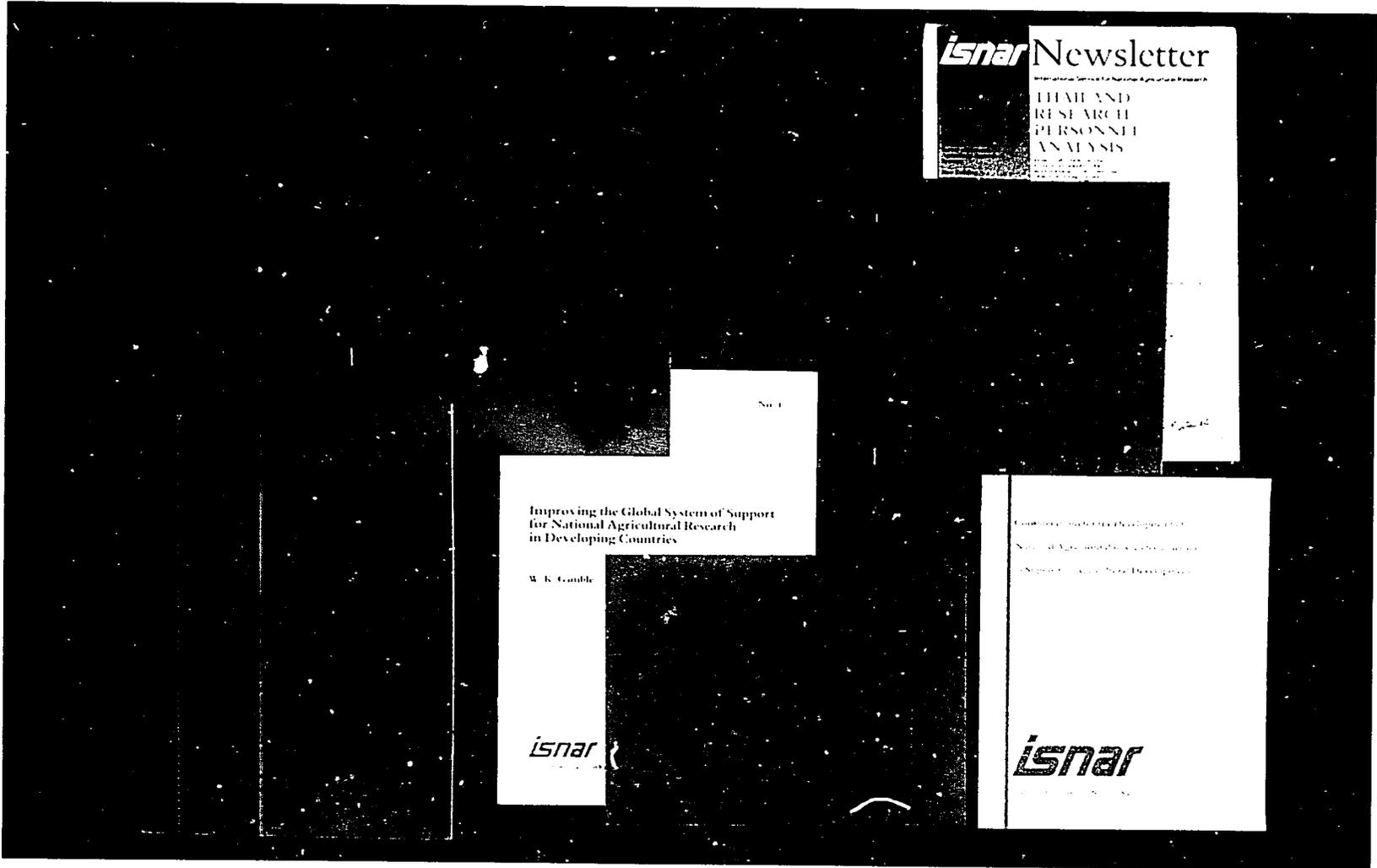
Estos proyectos, sin embargo, deben ser congruentes con la política de ISNAR. Sólo se aceptarán y llevarán a cabo aquellos que sean totalmente compatibles con su mandato. Es preciso que contribuyan al fortalecimiento y crecimiento de la empresa y del empuje que ISNAR se ha propuesto.

Tendencia del presupuesto ordinario y de proyectos especiales

Año	Proyectos especiales (\$ 000)	Presupuesto ordinario (\$ 000)	Porcentaje procedente de proyectos especiales
1982	59	2,253	2.6
1983	318	3,318	9.6
1984	740	3,770	19.6

El cuadro muestra año a año los gastos aproximados de los fondos para proyectos especiales, en comparación con los del presupuesto para actividades ordinarias. Obsérvese el aumento del porcentaje de fondos procedentes de los proyectos especiales.

Participación del personal, publicaciones y consultores en 1984



Participación del personal en 1984

20 de enero: Curso Internacional de Dietética y Nutrición. Fundación de Universidades de los Países Bajos para la Cooperación Internacional (NUFFIC). Wageningen, Países Bajos. Ponencias por el Dr. Byron Mook.

6 de febrero: Inauguración del Tercer Curso ICRA. Wageningen, Países Bajos. Discurso inaugural a cargo del Dr. William K. Gamble.

15 de febrero: Curso Internacional de Dietética y Nutrición. Fundación de Universidades de los Países Bajos para la Cooperación Internacional (NUFFIC). Wageningen, Países Bajos. Conferencias por el Dr. Byron Mook.

12-18 de febrero: Promoción de la Producción Agrícola en África. Primera Conferencia Científica de la Oficina de Agricultura de la Comunidad de Naciones. Arusha, Tanzania. Rapporteur – Simposio sobre Administración de Recursos Naturales. Dr. Matthew Dagg.

17-19 de febrero: Reunión patrocinada por USAID para Funcionarios de Agricultura de África del Norte y Medio Oriente. Chipre. Presentación a cargo del Dr. William K. Gamble.

2 de marzo: Curso Internacional sobre Investigación Agrícola Orientada hacia el Desarrollo. Centro Agrícola Internacional, Wageningen, Países Bajos. Ponencia por el Dr. H. Krishan Jain.

2-3 de marzo: Taller sobre Investigación Agrícola en Beneficio de los Campesinos Pobres de los Países en Vías de Desarrollo. Universidad de Anglia del Este, Norwich, Reino Unido. Participante en los debates el Dr. Matthew Dagg.

12-16 de marzo: Reunión del TAC. Roma, Italia. Dr. William K. Gamble, Presidente de los Directores de Centros.

15-16 de marzo: Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (IFAD), Roma, Italia. Dr. Carlos Valverde y Dr. William K. Gamble.

23-24 de marzo: Reunión en la sede del GTZ sobre posible financiación para REDINAA con fondos para investigación de la CEE, Frankfurt, Alemania (Rep. Federal). Dr. Carlos Valverde.

24-29 de marzo: Complejo del Centro de Investigación Agrícola de Pakistán. Debate sobre las Consecuencias Económicas de la Inversión en Investigación Agrícola, Islamabad, Pakistán. Miembro del grupo de expertos, Dr. Floyd Williams.

25 de marzo - 8 de abril: Evaluación externa de CSIRO, Instituto de Investigación sobre Cultivos y Pastizales Tropicales. Australia Miembro de evaluación: Dr. William K. Gamble.

28-30 de marzo: Curso Internacional sobre Investigación y Política Rurales. Instituto de Estudios sobre el Desarrollo, Universidad de Sussex. Brighton, Reino Unido. Ponencias por el Dr. Byron Mook.

29-30 de marzo: Reunión de la Junta de IFARD. La Haya, Países Bajos. Dr. William K. Gamble.

31 de marzo - 17 de abril: México, Guatemala, Costa Rica, Panamá. Evaluación y Análisis del Programa Regional Cooperativo de la Papa (PRECODEPA) en América Central. Dr. Carlos Valverde.

8-19 de abril: Seminario sobre la Política de Investigación Agrícola. Universidad de Minnesota, Minneapolis, U.S.A. El Dr. Eduardo Trigo presentó la ponencia 'Consideraciones Críticas para el Desarrollo de las Capacidades Nacionales de Investigación Agrícola'. Estudios de casos a cargo del Sr. S. Huntington Hobbs.

15-19 de abril: Taller sobre una Cooperación más Estrecha entre las Organizaciones Nacionales de Investigación Agrícola de la Región, proyectos ICARDA y GTZ. Alepo, Siria. Ponencia por el Dr. Ghazi Hariri.

16-27 de abril: Misión de Evaluación del Proyecto de Investigación Agrícola en Rwanda patrocinada por el Banco Mundial. Miembro de la misión (16-20 de abril), el Dr. Rudolf B. Contant.

20 de abril - 12 de mayo: Evaluación Externa, Centro de Investigación y Desarrollo de Legumbres en Asia, Shanhua, Taiwán. Participante, Dr. T. Ajibola Taylor.

22-28 de abril: Quinta Conferencia General, Asociación de Facultades de Agricultura de Africa (AFAA). Ezulwini, Swazilandia. Delegado de ISNAR: Dr. Rudolf B. Contant (Medalla de Oro de la AFAA en 1984). Ponencia 'Fusión de la Investigación Agrícola con la Enseñanza Superior Agrícola: la Asociación para el Exito' Dr. Rudolf B. Contant.

24-25 de abril: Programa de Maestría en Administración de Empresas en la Babcock Graduate School of Business, Wake Forest University, U.S.A. Ponencia sobre el papel del sector privado en el desarrollo agrícola y presentación de un estudio de caso por el Sr. S. Huntington Hobbs en calidad de Profesor Invitado.

26 de abril: Preparación para la Agricultura del Mañana: Mayor Productividad, Eficiencia y Diversidad. Seminario Inter-Centros sobre los IARC y la Biotecnología, IRRI. Los Baños, Filipinas. Ponencia por el Dr. H. Krishan Jain.

20-26 de mayo: Evaluación de los Programas Nacionales de Investigación y Extensión Agrícolas. Presente y Futuro. Kariba, Zimbabwe. Ponencia sobre el papel de la investigación multidisciplinaria en los NARS, por el Dr. T. Ajibola Taylor.

23-25 de mayo: Reunión del Grupo Consultivo. Roma, Italia. Informe a cargo del Dr. William K. Gamble, Presidente de Directores de Centros.

28 de mayo - 1 de junio: Cuarta Consulta Técnica de los Centros Participantes en el AGRIS, FAO. Roma, Italia. Observador, el Sr. Peter Thorpe.

30 de mayo: Curso sobre Administración de la Investigación Agrícola, Grupo de Desarrollo de Ultramar. Universidad de Anglia del Este, Norwich, Reino Unido. Ponencia sobre planificación de recursos humanos por el Dr. Paul Bennell.

7 de junio: Sociedad de Agricultura de Fiji. Bases Científicas para la Transformación de la Agricultura Tradicional. Suva, Fiji. ponencia por el Dr. H. Krishan Jain.

10-21 de junio: Presentación ante el Ministerio de Enseñanza Superior e Investigación Científica (MESRES) de Camerún del informe sobre el estudio ISNAR-PAID/CA 'Mejoramiento de la Administración de la Investigación Agrícola en Camerún'. Equipo de ISNAR: Dr. Rudolf B. Contant, Sr. Jean-Georges Doumbè-Moulongo y Srta. Marie de Lattre.

20-30 de junio: Reunión de Directores de Centros y el TAC. Addis Abeba, Etiopía. Dr. William K. Gamble y Srta. Alicia Mina.

26-29 de junio: Reunión Anual del Comité Regional Permanente (COPERE) del Programa Regional Cooperativo de la Papa (PRECODEPA). Santo Domingo, República Dominicana. Presentación por el Dr. Carlos Valverde.

21-28 de julio: Taller de Enseñanza Agrícola USAID/Camerún. Yaundé, Camerún. Participante, Dr. T. Ajibola Taylor.

27 de julio: Curso sobre Producción Vegetal. Centro Agrícola Internacional, Wageningen, Países Bajos. Ponencia por el Dr. H. Krishan Jain.

4-9 de agosto: Reunión con la Organización Árabe para el Desarrollo Agrícola (ACAD) sobre el acuerdo de cooperación entre AOAD e ISNAR. Jartum, Sudán. Dr. William K. Gamble y Dr. Ghazi Hariri.

7-17 de agosto: Preparación del Programa y Presupuesto de 1985, Instituto Rwandés de Ciencias Agrícolas (ISAR). Rubona, Rwanda. Encargado del análisis del programa, Dr. Rudolf B. Contant.

9-14 de agosto: Taller en Busca de Intereses Comunes de Investigación con Universidades Estadounidenses. CIMMYT, México. Participante, Dr. Floyd Williams.

20-25 de agosto: XVII Congreso Internacional de Entomología, Hamburgo, Alemania (Rep. Federal). Participante, Dr. T. Ajibola Taylor.

20-30 de agosto: Seminario sobre Administración de la Investigación en Acuicultura, Szarvas, Hungría, Dr. William K. Gamble y Dr. Paul Bennell.

24 de agosto: Simposio sobre 25 Años de Investigación en el Cultivo de la Tierra. Universidad Agrícola, Wageningen, Países Bajos. Presentación 'Aspectos del Cultivo de la Tierra en el Desarrollo Agrícola de la Zona de Sabana de Africa Occidental' por el Dr. Willem A. Stoop.

27-29 de agosto: Taller interno de Centros de Investigación Agrícola sobre Selección de Temas para la Investigación Económica en América Latina. CIAT, Cali, Colombia. Dr. Eduardo Trigo.

5-7 de septiembre. Administración de la Tecnología Agrícola, taller del Consejo del Sector Agrícola de USAID. Washington, D.C., U.S.A. Dr. Howard Elliott.

6-7 de septiembre: Reunión IFARD-América Latina y el Caribe; y Seminario CIMMYT/BID sobre 'Estrategias para Reforzar la Investigación Agrícola en Latinoamérica y el Caribe'. CIMMYT, México. Dr. Carlos Valverde.

12-14 de septiembre: Taller sobre Política y Organización de la Investigación Agrícola en Países Pequeños. Wageningen, Países Bajos. Presentación a cargo del Dr. William K. Gamble. Participante, Dr. Eduardo Trigo.

16-20 de septiembre: Simposio sobre 'Manejo Integrado de Plagas y Racionalización del Uso de los Pesticidas en el Mundo Árabe'. AOAD, Argel, Argelia. Ponencia por el Dr. Ghazi Hariri.

17-22 de septiembre: Taller sobre Investigación de Sistemas de Producción de Cultivos de Sorgo y Mijo en América Latina. INTSORMIL-CIMMYT-ICRISAT. El Batán, México. Ponencia inaugural: 'Aspectos de la Interacción de Disciplinas y de los Productos Básicos en la Organización de los Programas de Investigación sobre Sistemas de Producción Agrícola', por el Dr. William A. Stoop.

18-21 de septiembre: Conferencia Anual, Asociación de Estudios sobre el Desarrollo, Universidad de Bradford. Bradford, Reino Unido. Dr. Paul Bennell.

24 de septiembre - 6 de octubre: Primer Taller sobre la Administración de la Investigación Agrícola en Camerún, organizado por el Ministerio de Enseñanza Superior e Investigación Científica (MESRES) e ISNAR. Nkolbisson, Camerún. Equipo de ISNAR: Dr. Rudolf B. Contant, Sr. Jean-Georges Doubè-Mouloungou y Srta. Marie de Lattre.

1-3 de octubre: Taller sobre la Evaluación de Programas de Investigación. Consejo de Investigación Agrícola de Bangladesh, Dhaka, Bangladesh. Presentaciones a cargo de: Dr. H. Krishan Jain, Dr. Josette Murphy y Dr. Byron Mook.

7-10 de octubre. Taller sobre las Posibilidades de Fortalecer la Administración de la Investigación Agrícola Nacional. Ammán, Jordania. Presentaciones a cargo de: Dr. William K. Gamble, Dr. Ghazi Hariri, Dr. Byron Mook y Sr. Alan Fletcher.

15 de octubre: Consejo Directivo de IIE. Nueva York, U.S.A. Ponencia por el Dr. W.K. Gamble.

18-20 de octubre: Consulta entre Centros sobre la Investigación de los Sistemas de Cultivo en África Oriental y Meridional. ILRAD-CIMMYT. Nairobi, Kenia. Dr. Willem A. Stoop.

22-23 de octubre: Reunión del Grupo de Trabajo con motivo de la próxima celebración de la Primera Conferencia General de la Asociación de Instituciones de Investigación Agrícola en el Medio Oriente y África del Norte. FAO/ICARDA/ISNAR. Roma, Italia. Participación del Dr. Ghazi Hariri.

23 de octubre: Visita oficial al Departamento de Agricultura, Sanidad y Desarrollo Rural del Organismo Alemán para la Cooperación Técnica (GTZ), Eschborn, Alemania (Rep. Federal). Delegación de ISNAR: Dr. William K. Gamble, Dr. Rudolf B. Contant, Dr. Eduardo Trigo y Sra. Louise Ogden.

30 de octubre - 9 de noviembre: Reunión de Directores de Centros y el TAC, y Reunión 'Semana de los Centros' del CGIAR. Washington, D.C., U.S.A. Dr. William K. Gamble, Dr. Rudolf Contant, Dr. Eduardo Trigo, Srta. Alicia Mina y Sra. Louise Ogden.

31 de octubre - 1 de noviembre: Presentación de las conclusiones y recomendaciones del informe de la misión de estudio de PRECODEPA, preparado y redactado en ISNAR, a los funcionarios del Swiss Development Cooperation (SDC). Berna, Suiza. Dr. Carlos Valverde.

8 de noviembre: Mesa redonda sobre la Mujer y la Tecnología Agrícola, Washington, D.C., U.S.A. Dr. Josette Murphy.

14-15 de noviembre: Taller sobre la Recuperación de Textos. Instituto de los Científicos de la Información, Londres, Reino Unido. Participación, Sr. Peter Thorpe.

15 de noviembre: Reunión del Consejo del ICRA. Wageningen, Países Bajos. Dr. William K. Gamble.

24-27 de noviembre: 'Primera Conferencia sobre Investigación Agrícola Aplicada', organizada por el Consejo Estatal de Irak para la Investigación Agrícola Aplicada (SBAAR). Bagdad, Irak. Ponencia por el Dr. Ghazi Hariri.

24-27 de noviembre: 'Administración Científica Moderna para los Institutos de Investigación Científica'. Seminario organizado por la Federación de Consejos Arabes de Investigación Científica (FASRC). Bagdad, Irak. Ponencia por el Dr. Ghazi Hariri.

29-30 de noviembre: Seminario Taller sobre la Creación del Instituto Dominicano de Investigaciones Agrarias (INDIA). Santiago, República Dominicana. Participación del Dr. Eduardo Trigo.

3-6 de diciembre: Taller sobre el 'Establecimiento de una Red Cooperativa de Investigación Agrícola'. Patrocinado por el PNUD y ECLA. Kingston, Jamaica. Dr. Carlos Valverde.

Publicaciones en 1984

First Congress of the African Chapter of the International Federation of Agricultural Research Systems for Development (IFARD).

List of ISNAR Publications.

Premier Congrès du Chapitre Africain de la Fédération Internationale des Systèmes de Recherche Agricole pour le Développement (FISRAD-IFARD).

La Recherche Agronomique et Zootechnique en Haute Volta.

Improvement of Agricultural Research Management in Cameroon.

ISNAR in the Eighties.

Quelques Exigences Critiques pour une Recherche Agricole Productive, A.T. Mosher.

Profiles: the Professional Staff of ISNAR.

ISNAR dans les Années 1980.

ISNAR Brochure. Spanish.

ISNAR Brochure. Arabic.

ISNAR Annual Report 1983.

ISNAR Rapport Annuel 1983.

Guidelines for ISNAR Reviews and Evaluations.

Issues in Organization and Management of Research with a Farming Systems Perspective Aimed at Technology Generation.

L'Institut National de la Recherche Agronomique du Maroc.
Vol. 1 - Bilan et Perspectives.
Vol. 2 - Annexes.

Program and Budget for 1985.

L'Amélioration de la Gestion de la Recherche Agricole au Cameroun.

ISNAR/EDI Colloquium on Training Needs in National Agricultural Research Planning and Management.

ISNAR en la década de 1980.

Considerations for the Development of National Agricultural Research Capacity in Support of Agricultural Development.

ISNAR Newsletter No. 1

Improving the Global System of Support for National Agricultural Research in Developing Countries. Reprint No. 1.

Consultores al servicio de ISNAR en 1984

Sr. Kenneth R.M. Anthony
Preparación de la propuesta para mejorar el
enlace entre los IARC y los programas
nacionales de investigación agrícola en la
región SAIDCC.
Oxted, Surrey, Reino Unido

Dr. Pierre Antoine
Miembro de la misión de ISNAR a
Marruecos.
IADS
Arlington, Virginia, U.S.A.

Dr. Robert Ayling
Miembro del equipo de estudio de las
necesidades de capacitación en la
investigación agrícola africana en Sudán.
Ministerio de Agricultura
Washington, D.C., U.S.A.

Dr. Pote Boonruang
Entrevista a cerca de 150 graduados
funcionarios del Ministerio de Agricultura
para determinar exactamente sus funciones
y el nivel de las mismas.
Kasetsart University
Bangkok, Tailandia

Dr. Joseph Casas
Miembro de la misión de ISNAR a
Marruecos.

INRA
Montpellier, Francia

Dr. Wayne Clyma
Miembro de la misión de ISNAR a
Somalia.
Colorado State University
Fort Collins, Colorado, U.S.A.

Sr. Robert Cowell
Reorganización de la lista de correos de
ISNAR, Sección de publicaciones.
University of Wisconsin
Madison, Wisconsin, U.S.A.

Dr. Guy Fauconneau
Asesoramiento a INTA (Argentina) sobre
institutos de investigación especializada.
INRA
París, Francia

Dr. Edward Felton
Profesor en un curso de capacitación
administrativa del Centro de
Administración de Mananga en Swazilandia
Wake Forest University
North Carolina, U.S.A.

Ir. Jan de Graaf
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Kenia.
Instituto Real de Estudios Tropicales
Amsterdam, Países Bajos

Sr. Sam T. Harmon
Profesor en el curso de capacitación
administrativa del Centro de
Administración Agrícola de Mananga,
Swazilandia.
International University – Africa
Nairobi, Kenia

Dr. Fred Haworth
Asesoramiento en la preparación de los
planes de investigación para Fiji.
Descripciones de empleos para el
Ministerio de Agricultura de Tailandia.
Kingsbridge, Reino Unido

Dr. John Holtzman
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Somalia.
USAID, S&T/RD/RI
Washington, D.C., U.S.A.

Dr. Don Humpal
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Somalia.
Development Alternatives, Inc.
Washington, D.C., U.S.A.

Dr. Dayanatha Jha
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Kenia.
IFPRI
Washington, D.C., U.S.A.

Sra. Hazel Kellar
Preparación del plan para el sistema de
archivo central de ISNAR
Arizona, U.S.A.

Dr. K. Robert Kern
Colaboración en Papúa Nueva Guinea a
continuación de la misión de estudio y
planificación de ISNAR.
Iowa, U.S.A.

Dr. François Labouesse
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Marruecos.
Montpellier, Francia

Dr. Francis Le Beau
Miembro del equipo de ISNAR en las
misiones oficial y complementarias a Zaire.
Missouri, U.S.A.

Dr. J.K. Leslie
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Kenia.
Queensland Department of Primary
Industries
Queensland, Australia

Sra. Ada Florentino de Llinás
Asesoramiento al Secretario Ejecutivo del
Consejo Nacional Agrícola en la creación
del Instituto Dominicano de
Investigaciones Agrarias (IDIA).
Santo Domingo, República Dominicana.

Dr. A.V.J. Martin
Apoyo al Departamento de
Comunicaciones en la redacción de
documentos en francés.
Oegstgeest, Países Bajos

Dr. Edgardo Moscardi
Colaboración en el trabajo complementario
en República Dominicana.
Buenos Aires, Argentina

Dr. Barry Nestel
Colaboración con el AARD de Indonesia
como complemento de la misión de estudio
de ISNAR.
Participación en el seminario IADS/
ISNAR en Bangladesh.
Redhill, Surrey, Reino Unido

Dr. Ernie W. Nunn
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Kenia.
ICRISAT/USAID
Harare, Zimbabwe

Dr. B.I. Osburn
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Somalia.
University of California
Davis, California, U.S.A.

Dr. Philip G. Pardey
Elaboración de una propuesta de
investigación para evaluar la productividad
de los sistemas de investigación agrícola en
el mundo en desarrollo.
St. Paul, Minnesota, U.S.A.

Dr. William J.A. Payne
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Kenia.
Londres, Reino Unido

Dr. William Pritchard
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Somalia.
University of California
Davis, California, U.S.A.

Dr. N.S. Randhawa
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Kenia.
Consejo de Investigación Agrícola de India
Nueva Delhi, India

Dr. Guy Richard
Profesor en un seminario celebrado por
ISNAR en Camerún sobre varios aspectos
de la administración de la investigación.
Chantilly, France

Dr. Vernon Ruttan
Colaboración en base a las conversaciones
con los funcionarios del Instituto
Colombiano Agropecuario
University of Minnesota
St. Paul, Minnesota, U.S.A.

Sr. Stephen Sandford
Miembro de la misión complementaria de
ISNAR a Somalia.
ILCA
Addis Abeba, Etiopía

Sra. Kathleen Sheridan
Apoyo al Director de Publicaciones en la
elaboración y redacción de varios
documentos.
University of Georgia
Athens, Georgia, U.S.A.

Mr. Wayne E. Swegle
Apoyo al Director de Publicaciones en la
preparación del Informe Anual de 1983.
Des Moines, Iowa, U.S.A.

Sr. Geoffrey Tansey
Resúmenes de los informes de las misiones
de ISNAR
West Yorkshire, Reino Unido

Dr. Jean Pierre Trouchaud
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Marruecos.
Montpellier, Francia

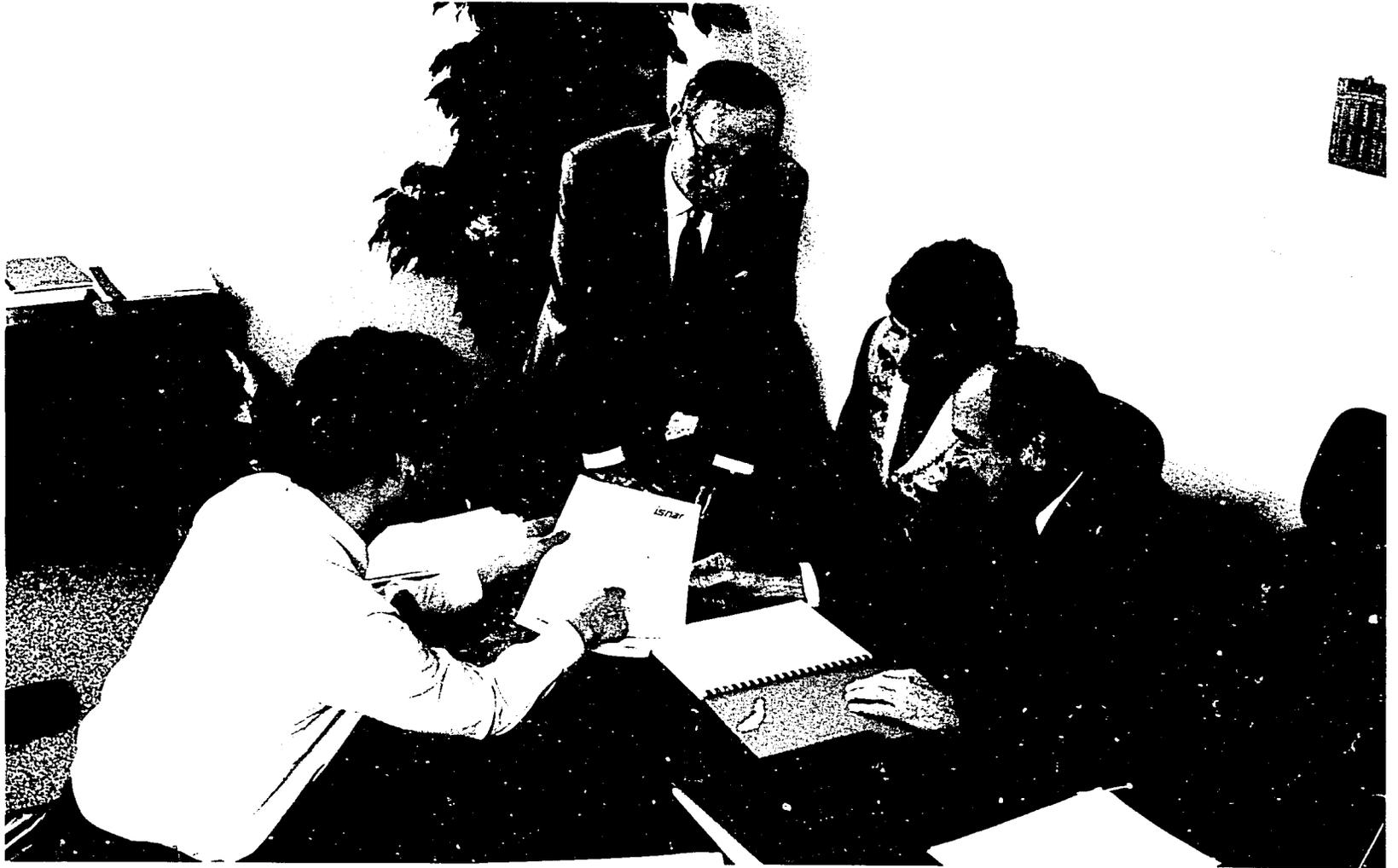
Sr. Guy Vallaecys
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Zaire.
IRAT
Cesson, Francia

Dr. E.W.M. Verheij
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Kenia.
Universidad Agrícola
Wageningen, Países Bajos

Sr. R.T. Wilson
Miembro de la misión complementaria de
ISNAR a Somalia.
ILCA
Addis Abeba, Etiopía

Dr. Dirk Zoebel
Miembro de la misión de estudio de
ISNAR a Kenia.
Thika, Kenia

Informe financiero de ISNAR - 1984



Informe financiero de ISNAR 1984

INDICE

Informe de auditoría	Pag.	87
Balance		88
Ingresos recibidos por donaciones		89
Asignación y aplicación de los fondos		90
Estado de ingresos y egresos		91
Ingresos por rentas		92
Estado comparativo de gastos reales y presupuestados		93
Anotaciones contables		94-95

AUDITORS REPORT

We have examined the accompanying accounts for the year to December 31, 1984 of the International Service for National Agricultural Research (ISNAR).

Based on our examination, we are of the opinion that these accounts have been properly prepared using accounting principles consistent with those used in the preceding year to give the information required to be shown in accordance with the accounting procedures contained in the instructions issued by the Consultative Group on International Agricultural Research, Washington.

Price Waterhouse Nederland

March 15, 1985

BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(en US\$)

	Notas*	1984	1983		Notas*	1984	1983
Activos corrientes				Pasivo			
Efectivo		516,096	391,266	Anticipos recibidos por donaciones para programa ordinario - 1985		318,004	--o--
Ingresos por donaciones		163,492	28,914	Gastos acumulados	3	<u>285,475</u>	<u>252,110</u>
Otros ingresos		137,187	105,673	Total Pasivo		<u>603,479</u>	<u>252,110</u>
Pagos anticipados		<u>80,967</u>	<u>74,294</u>				
Total Activos Corrientes		<u>897,742</u>	<u>600,147</u>	Saldos del Fondo			
Activos fijos	2			Inversiones en Activos Fijos		675,011	644,011
Vehículos		23,234	23,234	Desembolsos pendientes:			
Muebles y equipo de oficina		<u>651,777</u>	<u>620,777</u>	Programa ordinario-sin restricciones		(29,696)	(3,438)
Total Activos Fijos		<u>675,011</u>	<u>644,011</u>	Fondo de operaciones	4	310,000	310,000
				Proyectos especiales	7	<u>13,959</u>	<u>41,475</u>
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 1,572,753</u>	<u>\$ 1,244,158</u>	Total Saldos de Fondos		<u>969,274</u>	<u>922,048</u>
				TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>\$ 1,572,753</u>	<u>\$ 1,244,158</u>

* Véase página 94

INGRESOS RECIBIDOS POR DONACIONES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(en US\$)

<u>Donantes</u>	<u>Suma comprometida en moneda nacional</u>	<u>Equivalente en US\$ en el momento del compromiso</u>	<u>Pago en moneda nacional</u>	<u>Recibido durante el año</u>	<u>Pérdidas/ Ganancias por tasas de cambio o por donación no recibida</u>	<u>Saldo pendiente a final del año</u>
DONACIONES SIN RESTRICCIONES PARA GASTOS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA ORDINARIO						
Australia	Aus\$ 84,000	75,360	Aus\$ 84,000	78,630	(3,270)	---o---
Canadá	Can\$ 225,000	180,145	Can\$ 100,000	80,888	5,376	93,881
C.E.E.	ECU 150,000	121,240	ECU 150,000	110,824	10,416	---o---
Rep. Federal de Alemania	DM 200,000	71,790	DM 200,000	72,939	(1,149)	---o---
Fundación Ford	US\$ 75,000	75,000	US\$ 75,000	75,000	---o---	---o---
Francia	FF 850,000	99,765	FF 425,000	46,623	9,915	43,227
BIRF	US\$ 890,004	890,004	US\$ 890,004	890,004	---o---	---o---
Irlanda	IrPds 65,000	76,993	IrPds 65,000	76,993	---o---	---o---
Italia	L 300 million	181,488	L 300 million	157,784	23,704	---o---
Países Bajos	Dfl 600,000	192,000	Dfl 600,000	189,136	2,864	---o---
Filipinas	US\$ 50,000	50,000	US\$ 20,790	20,790	27,826	1,384
España	US\$ 25,000	25,000	---o---	---o---	---o---	25,000
Suecia	SKr 100,000	12,290	SKr 100,000	12,549	(259)	---o---
Suiza	SwF 370,000	165,735	SwF 370,000	163,092	2,643	---o---
Reino Unido	PdsSt 120,000	170,090	PdsSt 120,000	162,845	7,245	---o---
USAID	US\$ 900,000	900,000	US\$ 900,000	900,000	---o---	---o---
		\$ 3,286,900		\$ 3,038,097	\$ 85,311	\$ 163,492
Australia – Fondos adicionales recibidos	US\$ 2,753	\$ 2,753	US\$ 2,753	\$ 2,753	\$ ---o---	\$ ---o---
Total de donaciones sin restricción para gastos de operación de 1984		\$ 3,289,653		\$ 3,040,850	\$ 85,311	\$ 163,492
Ingreso por rentas aplicado en el año		\$ 21,174				
Déficit por gastos – año anterior		\$ (3,438)				
Presupuesto Modificado para 1984		\$ 3,307,389				

ASIGNACION Y APLICACION DE FONDOS PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(en US\$)

	1984	1983		1984	1983
Asignación de los Recursos			Aplicación de Fondos		
1. Operaciones ordinarias			1. Operaciones ordinarias-no restringidas		
Sin restricción	3,289,653	3,016,540	Estudio y Planificación de NARS	1,335,207	1,371,16
Saldo disponible del año anterior	(3,438)	199,940	Estudios de Investigación	312,028	372,92
Ingreso por rentas aplicado en el año	21,174	100,428	Conferencias y Capacitación	264,208	368,15
	<u>3,307,389</u>	<u>3,316,908</u>	Servicios de Información	402,427	294,34
			Administración General	486,460	379,93
			Gastos generales de operación	536,755	533,82
				<u>\$ 3,337,085</u>	<u>\$ 3,320,34</u>
2. Capital			2. Capital		
Sin restricción	---o---	---o---	Adiciones de Capital	31,000	67,00
Saldo disponible del año anterior	---o---	---o---			
Fondos de operación	310,000	310,000	3. Proyectos Especiales - Acumulado		
Ingreso por rentas aplicado en el año	31,000	67,000	Egresos por proyectos sin terminar	934,677	398,68
	<u>341,000</u>	<u>377,000</u>			
3. Proyectos Especiales - Acumulado			4. Saldo Disponible		
Ingreso por proyectos sin terminar	948,636	440,159	Operaciones ordinarias-no restringidas	(29,696)	(3,438)
	<u>948,636</u>	<u>440,159</u>	Fondo Operativo	310,000	310,00
			Proyectos especiales	13,959	41,47
				<u>294,263</u>	<u>348,03</u>
TOTAL DE FONDOS	<u>\$ 4,597,025</u>	<u>\$ 4,134,067</u>	APLICACION TOTAL DE FONDOS	<u>\$ 4,597,025</u>	<u>\$ 4,134,067</u>

**ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS PARA EL AÑO QUE TERMINA
EL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(en US\$)**

	<u>Fondos disponibles</u>	<u>Activos fijos</u>	<u>Evaluación y planificación NARS</u>	<u>Estudios de investigación</u>	<u>Conferencias y capacitación</u>	<u>Servicios de información</u>	<u>Administración general</u>	<u>Costos generales de operación</u>	<u>Total</u>	<u>Transferencia a saldos disponibles</u>
Operaciones ordinarias sin restricción	3,307,389	---	1,335,207	312,028	264,208	402,427	486,460	536,755	3,337,085	(29,696)
rentas generadas por capital	31,000	31,000	---	---	---	---	---	---	31,000	---
Fondos de operación	310,000	---	---	---	---	---	---	---	---	310,000
Proyectos especiales	948,636	---	934,677	---	---	---	---	---	934,677	13,959
TOTAL DONACIONES Y GASTOS	<u>\$4,597,025</u>	<u>\$ 31,000</u>	<u>\$2,269,884</u>	<u>\$ 312,028</u>	<u>\$ 264,208</u>	<u>\$ 402,427</u>	<u>\$ 486,460</u>	<u>\$ 536,755</u>	<u>\$4,302,762</u>	<u>\$ 294,263</u>

**INGRESOS POR RENTAS GENERADAS DURANTE EL AÑO QUE TERMINA
EL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(en US\$)**

	1984	1983
Fuente de ingreso		
Interés bancario	24,505	60,663
Reembolso por servicios de personal	31,731	---o---
Ingreso proveniente de proyectos especiales terminados	<u>(4,062)</u>	<u>106,765</u>
	<u>\$ 52,174</u>	<u>\$ 167,428</u>
Aplicación del ingreso por utilidad		
Aplicado a gastos de operación del programa ordinario	21,174	100,428
Aplicado a capital	<u>31,000</u>	<u>67,000</u>
	<u>\$ 52,174</u>	<u>\$ 167,428</u>

**ESTADO COMPARATIVO DE GASTOS REALES Y PRESUPUESTADOS
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1984**

(en US\$)

Programas	Operaciones ordinarias sin restricción		Capital	
	Presupuesto	Efectivo	Presupuesto	Efectivo
	Evaluación y planeación NARS	1,452,800	1,335,207	
Estudios de investigación	330,650	312,028		
Conferencias y capacitación	439,000	264,208		
Servicios de información	355,400	402,427		
Administración general	446,650	486,460		
Gastos generales de operación	530,500	536,755		
Presupuesto aprobado	\$ 3,555,000	\$ 3,337,085		
Déficit presupuestal	\$ 247,611			
Presupuesto modificado	\$ 3,307,389	\$ 3,337,085		
Deficit-Saldo disponible	\$ (29,696)			
Capital				
Activos fijos			31,000	31,000
Fondos de operación			310,000	310,000
			\$ 341,000	\$ 341,000

**ANOTACIONES CONTABLES
31 DE DICIEMBRE DE 1984**

1. Base de los Estados Financieros

Los saldos en florines holandeses se han convertido a dólares de los EE.UU. a la tasa de cambio vigente en la fecha de cierre del balance DFL 3.40 = US\$1 (1983 = DFL 3.05 = US\$1).

2. Activos Fijos

Los activos fijos se declaran al costo, sin cargo por depreciación.

3. Gastos acumulados

Se han acumulado las obligaciones al 15 de diciembre de 1984 y pendientes de pago a la fecha de cierre del balance.

4. Fondos de operación

Representan aproximadamente el promedio necesario para 30 días de gastos de operación, calculados en base al presupuesto de 1984.

5. Fondo de pensión

ISNAR contribuye a un fondo de pensión para todo el personal y paga totalmente sus obligaciones anuales por los beneficios adquiridos.

6. Alquiler de la oficina

El alquiler de la oficina aumenta cada año según el índice del costo de vida de los Países Bajos (CBS). En caso de clausurar sus operaciones o cambiar su sede de La Haya, ISNAR tiene derecho a subarrendar. En diciembre de 1984, el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva aprobó el alquiler del segundo piso del edificio que ocupa ISNAR, con el fin de proporcionar suficiente lugar para ampliación de sus futuras operaciones.

7. Proyectos especiales

Los proyectos especiales se financian con fondos distintos a los del programa ordinario; los informes se rinden al finalizar el proyecto y no en base al año calendario. El saldo neto de \$ 4,062 de los proyectos terminados en 1984 se ha deducido de los ingresos recibidos por renta generada. El saldo de los proyectos no terminados aún a la fecha de cierre del balance se incluye bajo Saldo de fondos disponibles.

El movimiento de los proyectos especiales para el año se puede resumir así:

	<u>Ingreso Acumulado</u>	<u>Gastos Acumulados</u>	<u>Saldo Neto</u>
Saldo al 1 de enero	440,159	398,685	41,474
Ingreso recibido en el año	589,757	621,334	(31,577)
Proyectos terminados	(81,280)	(85,342)	4,062
Saldo al 31 de diciembre	<u>948,636</u>	<u>934,677</u>	<u>13,959</u>

Los fondos recibidos durante el año son los siguientes:

(i) \$ 35,000 recibidos de USAID/Somalia para realizar un estudio del sistema de investigación agrícola de Kenia y en preparación de un programa y estrategia de investigación nacional global a mediano plazo.

(ii) \$ 64,697 recibidos de IDA/Madagascar como pago inicial del contrato para asistencia técnica en administración de la investigación agrícola que ISNAR dará al Centro Nacional de Investigación Aplicada al Desarrollo Rural "FOFIFA".

(iii) \$ 48,024 recibidos del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) como apoyo complementario al programa sobre la organización y el papel de la investigación agrícola en América Latina que ISNAR realiza con PROAGRO.

(iv) \$ 19,000 recibidos de la Fundación Rockefeller como pago inicial de su apoyo al seminario titulado "Seminario Intercentros sobre la Mujer y la Tecnología Agrícola" que se celebrará en el Centro de Bellagio en marzo de 1985.

(v) \$ 59,085 recibidos de USAID/Somalia para continuar el trabajo con el personal de investigación somalí en la definición y planeación de los elementos técnicos de un programa para desarrollar los recursos humanos en investigación agrícola.

(vi) \$ 49,000 recibidos de USAID/Zaire para asesorar al Gobierno de Zaire a desarrollar y promulgar normas para establecer firmes políticas de investigación agrícola y un marco institucional adecuado a las necesidades del sector agrícola de Zaire.

(vii) \$ 49,610 recibidos de IDA/Rwanda bajo el Contrato entre el Gobierno de la República de Rwanda e ISNAR para asesorar al Instituto de Ciencias Agrícolas de Rwanda (ISAR) en administración de la investigación agrícola.

(viii) \$ 17,330 recibidos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para el Estudio de la Integración de Actividades de los IARC en África del Sur.

(ix) \$ 208,286 recibidos de USAID como complemento al apoyo para un estudio de campo sobre administración agrícola, preparación de casos y talleres en África.

(x) \$ 39,725 (£ 30,000) recibidos de la Administración para el Desarrollo de Ultramar (Reino Unido) como complemento del apoyo para un estudio de campo sobre administración agrícola, preparación de casos y talleres en África.